

د. محمد سيد محمد

منتدى سور الأزبكية

WWW.BOOKS4ALL.NET

<https://twitter.com/SourAlAzbakya>

افتتاحيات الاعلى

المؤسسة الصحفية

الناشر

دار الفكر العربي

الإدارة: ٩٤ شارع عباس العقاد

مدينة نصر - القاهرة

ت: ٢٦١٩٠٤٩

# منتدى سور الأزبكية

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

***<https://twitter.com/SourAlAzbakya>***

***<https://www.facebook.com/books4all.net>***



د. محمد سيد محمد

اقتصاديات الاعلام

المؤسسة الصحفية

الناشر

دار الفكر العربي

الإدارة: ٩٤ شارع عباس العقاد

مدينة نصر - القاهرة ت

٢٦١٩٠٤٩





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## محتوى الدراسة

مقدمة :

تمهيد :

الفصل الأول : المؤسسة الصحفية ومدير الصحيفة .

الفصل الثانى : الإدارة وعناصرها .

الفصل الثالث : ملكية الصحف وحرية الصحافة .

( ملحق : قوانين الصحافة فى مصر ) .

الفصل الرابع : الهيكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية .

( ملحق : الأرشيف الصحفى ) .

الفصل الخامس : موارد الصحيفة ومصرفاتها .

خاتمة : المشكلة الاقتصادية فى الصحافة المصرية المعاصرة .



## مقدمة

لقد تطورت الدراسات الاعلامية في الوطن العربي « أكاديميا » منذ بدأ تدريس الصحافة في جامعة القاهرة عام ١٩٣٩ ، في شكل دراسات عليا في كلية الآداب يلتحق بها من يرغب من الحاضرين على درجة جامعية في الآداب أو العلوم أو ما يعادلها ، بعد اجتياز بعض الإختبارات . ولقد قاربت كليات ومعاهد وأقسام الاعلام في البلدان العربية عام ١٩٧٩ على العشرين .

وتطورت وسائل الاعلام الحديثة — كالصحيفة والراديو والتليفزيون والسينما — منذ صدرت أول صحيفة عربية عام ١٨٢٨ في مصر ، حتى أصبحت الصحف العربية تطبع في باريس ولندن ، وحتى أصبح القمر الصناعي العربي حقيقة شقت طريقها إلى التنفيذ .

ومع تطور الدراسات الاعلامية بمختلف جوانبها ، وتطور الوسائل الاعلامية بمختلف فنونها ، برز البعد الإقتصادي للاعلام . وتردد في الحياة الاعلامية و الاكاديمية اصطلاح اقتصاديات الاعلام باعتباره تعبيراً عن إدارة الصحف والإذاعات وتنظيم وتسيير المؤسسات الاعلامية .

وأول ما يلفت نظر الباحث في اقتصاديات الاعلام .

Economies of information ، بالفرنسية Economie de L'information

بالإنجليزية ، هو بروز اصطلاح الاعلام الاقتصادى ، وهو المعبر عنه فى اللغة الفرنسية *L'infomation Economique* ، وفى اللغة الإنجليزية *Information of Economics* .

واصطلاح اقتصاديات الاعلام يختلف عن اصطلاح الاعلام الاقتصادى ، فالأخير يعنى تناول الاقتصاد كمادة صحفية أو اذاعية أو تلفزيونية . مثال ذلك ، الصفحة الاقتصادية فى الصحف اليومية ، أو المجلة الاقتصادية المتخصصة ، وبرامج الراديو والتلفزيون المخصصة للجوانب الاقتصادية . والاقتصاد فى هذه الزاوية لا يختلف عن التاريخ أو الطب أو غيرهما من العلوم التى تعالجها وسائل الاعلام ، وتقدمها للقارىء أو المستمع أو المشاهد مبسطة غالباً ، أو دسمة فى الصحف المتخصصة وفى برامج الراديو والتلفزيون ذات المستوى الثقافى الرفيع . والاعلام الاقتصادى بمفهومه السابق ليس مجال بحثنا .

ومن اقتصاديات الاعلام تتفرع دراسات إدارة وتنظيم وسائل الاعلام وهو ما يعبر عنه بالفرنسية *Gestion des moyens d'information* أو *L'administration et L'organisation des moyens d'information* .

ويعبر عنه فى الإنجليزية : *Administration of Mass Media* .

أو بصورة مباشرة : إدارة الصحف *Administration of newspapers*

ومنذ تطورت الدراسات الإعلامية فى جامعة القاهرة إلى مستوى الليسانس ، صدر فى مصر كتابان بعنوان واحد هو : إدارة الصحف ، صدر الكتاب الأول للمرحوم الأستاذ الدكتور حسين عبد القادر عام

١٩٥٥ ، ثم صدر الكتاب الثانى للأستاذ الدكتور صليب بطرس عام ١٩٧٤ . وفيما عدا هذين الكتابين لم تلق اقتصاديات الاعلام اهتماما يوازي أهميتها وتطورها في الوطن العربى إلا في أقل القليل بين الرسائل الجامعية . وما زال الاحجام قائما في كلية الاعلام بجامعة القاهرة — وهى الكلية الأم للدراسات الاعلامية في مصر والوطن العربى — عن تناول رسائل لدرجتى الماجستير والدكتوراه تتناول جوانب من اقتصاديات الاعلام . ولعل ذلك يرجع — فى المقام الأول — إلى أن مكتبتنا العربية فقيرة فى هذا المجال ، بل وحتى ما يتاح فى الإنجليزية والفرنسية فيه قليل أيضاً . كما أن البيانات والاحصائيات الخاصة بالجوانب الاقتصادية لوسائل الاعلام المحمية لا تنشر ، وقد لا تعد أصلا . وإن أعدت ، فإن حصول الباحث عليها أمر شاق وعسير ، لأن الكثيرين من القائمين على هذه الوسائل يعتبرونها أسراراً .

ونأمل فى أن يكون البديل هو الدراسات التطبيقية والميدانية على وسائل الاعلام القائمة لدراسة اقتصادياتها ، وطرق إدارتها ، دراسة مقارنة ، تغطى القصور القائم ، وتفتح السبيل إلى دراسات أخرى أكثر تطوراً . ويمد هذا الكتاب « المؤسسة الصحفية » الجزء الأول لسلسلة الوسائل الرئيسية فى الاعلام التى آمل أن يشاركنى زملائى فى انجازها لنسند ثغرة فى صلب تخصصنا ، ونقضا فى المكتبة الاعلامية .

وفى هذا الكتاب « المؤسسة الصحفية » بدأت بتمهيد حاولت أن أبين فيه موقع هذه الدراسة على خريطة الدراسات الاعلامية ، وأن أبين

جوهر دراسة اقتصاديات الاعلام من حيث انتاج الاعلام وتوزيعه واستهلاكه . ومن خلال هذه الزاوية الاقتصادية للاعلام ندخل إلى إدارة المؤسسات الصحفية كجزء من اقتصاديات الاعلام . ثم قدمت فصول الكتاب إلى خمسة فصول وخاتمة .

في الفصل الأول حاولت الرد على سؤال جوهرى لهذه الدراسة هو ، ما المؤسسة الصحفية ؟ . ومن خلال الإجابة على هذا السؤال يتضح دور الصحفي أبعنى المحرر بصفة عامة ، في ضرورة الإلمام بالجوانب الاقتصادية من إدارة وفنية حتى يمكنه أن يؤدي عمله التحريري بصورة واعية .

وفي الفصل الثمانى تحدثت عن الإدارة ، وعناصرها حديثا مباشرا ، وبغير افاضة ، وهو حديث أوجبته ضرورة البحث ، بل حبيته إلى الدراسة الاعلامية وللدارسين للاعلام ما فيه من تقين من جانب ، ومن تزويد للمدارك الخاصة واقدرات الذاتية من جانب آخر . وهذا ما يجمع بين على الاعلام والإدارة .

وخصصت الفصل الثالث للعلاقة بين ملكية الصحافة وحرية الصحافة وهي موضع خلاف فكري وقبي ومهني ، ثم ذيلت هذا الفصل بملحق عن قوانين الصحافة في مصر .

وفي الفصل الرابع تحدثت عن الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية ثم ذيلت الفصل بملحق عن « الأرشيف الصحفي » قاصدا توضيح معنى الأرشيف الصحفي وتطبيقاته التي كانت في يوم ما مادة مستقلة من مواد الدراسة الصحفية ، ولارتباط الأرشيف كقسم من أقسام الصحف وكدراسة بعمل الصحفي ارتباطا مباشرا .

وعالجت في الفصل الخامس مصروفات الصحيفة ومواردها معالجة  
وصفية وفنية وفكرية في نفس الوقت .

وختمت هذا الكتاب بمحدث قصير عن المشكلة الاقتصادية في الصحافة  
المصرية المعاصرة .

أما عن المنهج ؛ فقد فرض المنهج الوصفي نفسه في بعض الفصول ، كما  
فرض المنهج التحليلي والمنهج المقارن نفسه في فصول أخرى ، ولكنني وإن  
كنت قد ألزمت نفسي بالحياد والأمانة العلمية في تناول الموضوعات بالمنهج  
الأكثر مناسبة لها ، إلا أنني لم أغفل عن الواقع الاجتماعي الذي أكتب  
له وأنا منه ، ذلك أن أصول العلم واحدة ، ووضعها في خدمة المجتمع يختلف  
من بيئة لأخرى وفق الظروف الموضوعية لكل مجتمع .

وفي الختام ، أرجو لهذا الكتاب أن يحقق الهدف ، بفتح الباب أمام  
دراسات جديدة في اقتصاديات الاعلام يتاح لها حظ أوفى وأوفر وأعق  
من هذه البداية المتواضعة .

والله ولي التوفيق

المؤلف





## ● تمهيد ●

أين تقع اقتصاديات الاعلام على خريطة الدراسات الاعلامية ؟ إن الاعلام يقدم لقراءه ومستمعيه ومشاهديه عناصر المعرفة ، وحيثيات الحكم ، في مختلف شئون الحياة ، وذلك من خلال إخبار جمهوره بما يحدث وتفسيره له ، ومن خلال تثقيفه والترفيه عنه وتسلية .

ولفهم الاعلام ودراسته ، تتعدد الأبعاد والزوايا التي منها نفهم الاعلام وندرسه ، فالزاوية الإحصائية تبين لنا تجريبيًا معاملات الارتباط في الحقل الإعلامى ، والزاوية التاريخية تعنى بدراسة التطور التاريخى للظواهر الإعلامية ؛ والزاوية القانونية ندرس من خلالها التنظيمات الإعلامية من الوجهة القضائية . . . وهكذا تتعدد الأبعاد التي ندرس من خلالها الاعلام — ولكننا نقف أمام البعد الاقتصادى للاعلام أو الزاوية الاقتصادية لدراسة الاعلام لأنها الزاوية التي تحدد موقع هذه الدراسة على خريطة الدراسات الاعلامية .

وتقوم هذه الزاوية الاقتصادية أساساً على دراسة إدارة وسائل الاعلام  
بمعنى تحقيق أهداف هذه الوسائل في حيز النشاط الإقتصادى الذى يهدف  
إلى ارضاء الحاجات ويعد في نفس الوقت وسيلة لتحقيق الربح ، والظروف  
التي لا تجعل الربح هدفا رئيسياً لهذه الوسائل .

ولكن هذه الزاوية لا تعيش بمعزل عن الزوايا الأخرى ، فالاقتصاد لا يفهم بدون التاريخ وبدون القانون وغيره . ولا يجب أن نضع الاقتصاد الإعلامى فى حيز المسائل الحسابية والأرقام وحسب ، برغم أهمية الأرقام والحساب كدعامة أساسية للاقتصاد ، ودعامة لأى مشروع اقتصادى ، بل ينبغى أن ننظر إلى الاقتصاد الإعلامى فى إطار فلسفة المجتمع ، ونظام الحكم ، والمؤسسات الديمقراطية القائمة ، وغير ذلك من عوامل الحركة فى المجتمع .

وتتناول هذه الدراسة اقتصاديات الإعلام من حيث انتاج الإعلام وتوزيعه واستهلاكه . والسؤال الجدير بالاهتمام هو : هل يمكن تقييم الاعلام بالتحليل الإقتصادى ؟

— ما دامت الحاجة إلى انتاج الاعلام قائمة ، وهى غريزة حب الاستطلاع الإنسانى فلا بد من الاعتراف بأنه يمكن تقييم الاعلام بالتحليل الإقتصادى . وتوفر العوامل الثلاثة التقليدية للانتاج وهى : المادة الخام ، والعمل ، ورأس المال فى انتاج الصحيفة أو الإذاعة أو التلفزيون وفى الفيلم أو الكتاب يؤكد أن تتبع منهج التحليل الإقتصادى ينطبق على الاعلام . ومهما كانت طريقة الإنتاج ، حرفية أو صناعية ، فإن الإنتاج فى شكله النهائى لا بد وأن يحقق فائدة بالمعنى الإقتصادى . وسنجد أن دراسة بحث وقياس الاحتياجات والفوائد ، أو العرض والطلب ، أو السوق أو غير ذلك تجعل من اقتصاديات الاعلام موضوعا مشوقا ، وإن اعتمد على الأرقام والإحصائيات ، لأن الأرقام فى الإعلام ليست صماء ، ولكنها مرتبطة بالأسباب ، وبحركة المجتمع وتطوره .

ومن الزاوية الاقتصادية للاعلام ندخل إلى إدارة المؤسسات الصحفية كجزء من اقتصاديات الاعلام . فإذا كان جوهر العملية الإعلامية يتمثل في السؤال المركب : من يقول ، ماذا ، ولمن يوجه قوله ، وبأية وسيلة يتصل بجمهوره ، وما هو رد الفعل ؟. كذلك إذا كان الخبر يعني بمن فاعل الحدث ، وأين مكان الحدث ، وما هو الحدث ، وكيف وقع ومتى ؟ فإن إدارة المؤسسات الصحفية تعنى بمن أنتج السلعة وكيف ينظم انتاجها ، وما هي المواد الخام الضرورية للانتاج .

ولا شك أن موضوع اقتصاديات الاعلام خرج إلى الوجود مع ثورة الاتصال ، والنمو السريع لصناعة الاعلام . . ولم يكن الموضوع مثارا في أشكال الاعلام القديم ، لأن تكلفة الاعلام قبل اختراع الطباعة ثم اختراع الراديو والتلفزيون لم تكن شيئاً يستحق البحث . . لقد كان الاهتمام بالشكل المثالي أو بمحتوى الرسالة في الاعلام القديم يغلب على ما عداه . أما اليوم فإن الاهتمام بالشكل المادى ، وبتكلفة الرسالة الاعلامية يقف إلى جانب الاهتمام بمضمونها كنفاء بكتف . والذين استمعوا إلى رسالة النبي محمد صلى الله عليه وسلم إلى المقوقس حاكم مصر لم يشغلهم الشكل المادى لتسجيل الرسالة ، ولم تشغلهم مادية كتابتها ، وإنما شغلهم مضمون الرسالة ، أما الذين شاهدوا على شاشات التلفزيون صور هبوط الإنسان على سطح القمر ، فلا شك أنهم فكروا في نمو ثورة الاتصال ، وفي تقدم العلم ، وفي تكلفة كل ذلك حتى وصلتهم تلك الصور في بيوتهم على الشاشة الصغيرة .

ولقد خرجت دراسات اقتصاديات الاعلام من علوم الاعلام ، والاقتصاد

والإدارة لتبين لنا كيف ينتج الاعلام وكيف يخزن وكيف يسوق وكيف يستخدم . . ؟ وقد يلاحظ دارس الاعلام أن اقتصاديات الاعلام لم تحظ باهتمامات علماء الاقتصاد . وعلى حد تعبير أحد أساتذة الاقتصاد بأن اقتصاديات الاعلام تشغل بيتاً متواضعاً في مدينة الاقتصاد الواسعة ، ولكن الربع الأخير من القرن العشرين شهد دراسات بدأت في التعمق في هذا الجانب . وتتلخص الأسباب التي أوجبت على الباحثين في حقل الاعلام والاقتصاد التعمق في دراسة اقتصاديات الاعلام فيما يلي :

١ — ضخامة الاستثمارات في مجال الاعلام .

٢ — دخول الحكومات في هذا النشاط الاقتصادي .

٣ — صعوبة مشاكل الإنتاج في الإعلام .

ضخامة الاستثمارات في الاعلام :

لقد تطور انتاج الاعلام خلال النصف الأوسط من القرن العشرين تطوراً عظيماً ويمكن القول بأن هذا التطور يشبه إلى حد كبير ما لحق بالصناعة من تقدم منذ عصر النهضة من القرن الخامس عشر حتى القرن التاسع عشر .

لقد كان إنتاج أديب لصحيفة ظاهرة منتشرة في الوطن العربي ، وكان إنتاج صاحب مطبعة لصحيفة من قبل ظاهرة منتشرة في أوروبا ثم في أمريكا . ولكن الأمر الآن شديد الاختلاف ، بسبب ضخامة الاستثمارات في الاعلام . . إنه نفس الفرق بين حانوت صانع الأحذية ، وبين مصانع

الأحذية الآلية التي تصدر إنتاجها إلى أسواق العالم ، وتبحث دائماً عن مزيد من الأسواق .

ويرى لويس جيرى<sup>(١)</sup> مدير مركز تأهيل الصحفيين وكوادر الصحافة بباريس ، أن الصحافة بصفة عامة أصبحت صناعة ، ويتجلى ذلك في الصحف الكبرى التي قد بدت خدماتها التحريرية والاعلانية والفنية والإدارية وكأنها مصانع كبرى حديثة . وإذا كان هناك عدد معين من النشرات المنتظمة الصدور قد احتفظت لنفسها بطابع فني فلم يبق منها عامة إلا القليل . أما جل هذه الصحف فإنه ينتمى إلى هذه الصناعة التحويلية التي وظيفتها معالجة المادة الخام . لكم تنوعت وأصبحت شبه مجانية هذه الصحف . إن معالجة الاعلام تسير طبقاً لنمط الصحافة ( مكتوبة أو منطوقة أو مرئية ، أسبوعية أو شهرية ، أو ذات رأى أو خبر . . . الخ ) . كل ذلك يحمل متغيرات في شكله ، ولكنه يمر أساساً بأربعة مراحل نجدها دائماً مهماً كان نوع الصحافة وهي :

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| La collecte              | ١ — التجميع              |
| La preparation           | ٢ — الإعداد              |
| La presentation          | ٣ — تقديم المادة الصحفية |
| La diffusion et la vente | ٤ — التوزيع والبيع       |

هذه العناصر الأربعة تمثل معالجة المادة الأولية للعلام .

---

(1) Loie Guery, Pratiques du Secretariat de redaction, Deuxieme edition, Presse et Formation 19, Rue du Louvre Paris, 1937 Page 7.

ومما يوضح لنا ضخامة الاستثمارات في الصحافة ، أن أرباح صحيفة « نيويورك تايمز » الأمريكية بلغت ١٢ر٣ مليون دولار في عام ١٩٧٢ ، كما بلغت حصيلتها من الإعلانات في نفس السنة ١٧٥ مليون دولار . وقد وصل معدل التوزيع اليومي للصحيفة ١٨٠ ألف نسخة . أما العدد الأسبوعي الذي يصدر يوم الأحد فقد بلغ معدل توزيعه مليوناً و ٤٥٣ ألف نسخة .

وفي مصر ، بلغ متوسط عدد النسخ للبيعة من كل عدد من صحيفة « أخبار اليوم » خلال النصف الثاني من عام ١٩٧٦ شاملاً الداخل والخارج ، والاشتراكات مليون وسبعون ألفاً وخمسمائة وثلاثة مئة .

وتقدر تكاليف إنشاء أو بيع للوحدات الصحفية بعشرات الملايين من الدولارات ، فقد اشترى « صمويل نيوهارس » صاحب دار النشر التي تحمل اسمه ، إثنين من صحف نيو اورليانز بمبلغ ٤٢ مليون دولار في يونيو عام ١٩٦٢ ، وانضمت الصحيفتان إلى « إمبراطورية » نيوهارس التي تضم صحفاً متعددة الميول والاتجاهات السياسية . . منها الناطقة بلسان الحزب الديمقراطي ، ومنها الموالية للحزب الجمهوري ، ومنها الداعية إلى سياسة التفرقة العنصرية ، ومنها التي تطالب بالمساواة بين البيض والبنوج . . كما أن منها الصحف التي تهتم بنشر الفصائح وغيرها ممن تحتفظ في نشر الأخبار المثيرة . ولا تربط بين هذه التكتيكات الغربية من الصحف إلا رابطة الربح الذي تحمته لمالحيها عن طريق اجتذاب كل منها لطائفة خاصة من القراء .

هذا إلى جانب إمتلاك صاحبها لعدد من محطات الإذاعة والتليفزيون في مدن أمريكية مختلفة<sup>(١)</sup>.

### دخول الحكومات في هذا النشاط الإقتصادي :

وقد برز ذلك في الدول الشيوعية ، وفي كثير من بلدان العالم الثالث ، ويكفي أن نشير إلى ضخامة الصحف التي يصدرها الاتحاد السوفيتي لنذكر ضخامة الإستثمارات فيها . فإنه يصدر في الإتحاد السوفيتي ما يزيد عن ٨٥٠٠ صحيفة . أما عدد النسخ اليومية للصحف والمجلات التي توزعها مصالح الصحف « سويوز ية شات » فيبلغ ٣٠٥٩ مليون نسخة يوميا .

والصحف التي تحتل المكانة الأولى في التوزيع هي « البرافدا » ٩٦ مليون نسخة يوميا ، وازفستيا ٨ ملايين نسخة ، وكومسومولسكايا برافدا ٨ مليون نسخة ، وسيلسكا يازيزن ٧ ملايين نسخة ، ويقرأ ألف ساكن في الإتحاد السوفيتي معدل ١٢٩١ نسخة من الصحف ، جرائد ومجلات .

ولقد دخلت الحكومات في البلدان الشيوعية طرفا في إنتاج الصحف ونشرها : ولكن الدول الرأسمالية — في معظمها — تملك الاذاعات من راديو وتليفزيون . والدول بصفة عامة تضع القوانين التي تنظم إنتاج الاعلام ، وتقدم التسهيلات الهامة والضرورية لإنتاج الاعلام من تخفيض رسوم البريد والرسوم الجركية ، والضرائب وما شابه ذلك مما ييسر إنتاج

---

(١) الاهرام ، الجمعة ٢٩/٦/١٩٦٢ ، ص ١١ .

الاعلام باعتباره إنتاجا ذات طبيعة خاصة للمجتمع . كذلك نرى حرص حكومات بلدان العالم الثالث الحديثة الاستقلال على إنشاء وكالة أنباء وطنية يكاد يقرب من صورة حرصها على النشيد الوطني . وتأکید معنى الاستقلال .

### صعوبة مشاكل الإنتاج في الاعلام :

لا يوجد إنتاج بغير مشاكل في أى صناعة من الصناعات . ولكن الصعوبة التي يواجهها الإنتاج الاعلامي هي أن الفكر والمادة الخام يرتبطان في العمل الإنتاجي إرتباطا عضويا . ومن هنا تبدأ الصعوبة الأولى التي ينفرد بها الإنتاج الاعلامي . أما الصعوبة الثانية ، فهي عامل الوقت الذي يمد من أبرز مشاكل الإنتاج الاعلامي وبخاصة في نشر الخبر وفي السبق إلى أسواق التوزيع .

وإننا عندما نلاحظ السرعة التي تسافر بها الكلمة المطبوعة قبل أن تدور بها ماكينات الطباعة على أفرخ الورق ندرك تماما أن تكنولوجيا وسائل الاعلام لم تقصر في تدعيم الكلمة المطبوعة ، كما دعت الكلمة المسموعة . تأتي المقالات والأخبار من صحيفة واشنطن بوست ومن صحيفة النيويورك تايمز الأمريكيتين إلى مقر صحيفة الهيرالد تريبيون انترناشيونال في باريس ، على أجهزة التلي تيب - ستير (T.T.S) Tale Type seler على شريط مثقب يدفعه الطابع إلى آلة الجمع الآلي (اللينوتيب) مزودة بنفس النظام (T.T.S) فيصبح صفوفاً من الرصاص في دقائق ..، وعندما يتم إعداد الصفحة ترسل بواسطة جهاز خاص بالتليفون إلى لندن ونيس ( في جنوب



فرنسا) في أقل من نصف ساعة لتدور آلات الطباعة في وقت متقارب على  
على نفس الصحيفة في باريس ولندن ونيس .

ولا شك أن مشاكل الانتاج في إعلام البلدان الرأسمالية تختلف إلى  
حد كبير عن مشاكل الانتاج في البلدان الشيوعية . وكلاهما يختلف في مشاكل  
إنتاجه عن المشاكل التي تواجه الإعلام في البلدان النامية . ليس هذا  
فحسب ، وإنما تختلف مشاكل الانتاج من مجتمع إلى آخر داخل العالم النامي  
أو العالم الرأسمالي مثلاً .

لقد تبين أن الأخذ بالجديد<sup>(١)</sup> في التكنولوجيا في نطاق الصحافة يؤدي  
إلى توفير ثلثي القوى العاملة وأكثر من نصف التكلفة النقدية . ولكن  
ما هو السبب وراء إحجام الكثير من المؤسسات الصحفية عن الأخذ بهذا  
التطور العلمي الذي يؤدي إلى تحقيق وفر في النفقات وبالتالي زيادة  
في الأرباح ؟

تسكن الإجابة على هذا السؤال ، في أن الأخذ بمزيد من التكنولوجيا  
الحديثة ، يعني من جانب آخر التوفير في حجم القوى العاملة في هذا المضمار ،  
وهذا هو السبب في المعارضة الشديدة التي يواجهها هذا التطور في بعض  
الدول الرأسمالية بالإضافة إلى المبالغ الطائلة التي يتعين دفعها من جانب  
المؤسسات الصحفية في حالة توصلها إلى اتفاق مع النقابات العمالية .

إن مثل هذه المشكلة تختلف عن مشكلة أخرى تواجهها الصحافة  
الفرنسية وهي قوة الصحف الإقليمية ، ولا شك أن للصحافة اليابانية  
مشاكل أخرى تختلف عن هاتين المشكلتين . وهكذا . .

\* \* \*

---

(١) نزبرة الأفندي ، تكلفة الكامنة ، الأهرام الاقتصادي .

وبتحديد موقع اقتصاديات الإعلام على خريطة الدراسة الإعلامية يبرز السؤال التالي مباشرة وهو : ما الذى نقصده بإدارة المؤسسات الإعلامية؟ وبالمؤسسة الصحفية بصفة خاصة؟

— إن ما نقصده بصورة مباشرة هو أسس إدارة وتنظيم هذه المؤسسات، وجوانب تسيير العمل فيها . وقد يتبادر إلى أذهان بعض من يعملون فى التحرير أو يعدون أنفـهم للعمل فى التحرير أنه لا علاقة لهم بالجوانب الإدارية فى المؤسسة الصحفية ، وأن دورهم يقتصر على الكتابة ، ووسيلتهم هى القلم . وأن الجوانب الإدارية والفنية هى عمل المحاسبين والمهندسين والإداريين .

والواقع أنه ينبغى التحرر أن يدرك تماماً أن معرفته بإدارة الصحف جزء ضرورى من متطلباته المهنية ، لأن إدراكه للجوانب الإدارية والفنية المختلفة فى الصحيفة يعد من ضرورات العمل التحريرى ، ولأن الخصائص الحسية لوسيلة النشر تجعلنا نطوع الأسلوب ليلآئم الوسيلة ؛ فقللم المحرر فى البرقية موجز ومركز ، وقللم فى القصة الخبرية على صفحات جريدة يومية يختلف فى معالجته لنفس الموضوع عنه فى مجلة أسبوعية وهكذا .

ولم يعد رئيس التحرير اليوم أو سكرتير التحرير أو مسئول كبير فى صحيفة واسعة الانتشار مجرد أديب ، أو كاتب ، أو مخبر نشيط، أو مترجم ممتاز . إن مسؤوليات أقطاب العمل التحريرى فى الصحف الهامة اليوم فرضت عليهم أن يكونوا إلى جانب تميزهم فى التحرير أصحاب قدرات إدارية وتنظيمية دقيقة .

إن مسؤولية رئيس التحرير اليوم تفرض عليه الإلمام بالجوانب الإدارية

المختلفة للمؤسسة التي يعمل فيها حتى يستطيع تأدية واجبه التحريري ، فلا يعقل أن يصبح سكرتير التحرير بمعزل عن حجم عمليات الطباعة التجارية التي تمارسها المؤسسة ، وعن طاقة آلات الجمع والتصوير والطباعة وغير ذلك مما يتداخل ويتلاقى ويتمازج مع عمله . ولا يعقل أن يكون المخرج الصحفي بمعزل عن مشكلة استيراد الألوان والأحبار والمواد الكيميائية أو مستوى الانتاج المحلي لهذه المواد ومدى كفايتها في الطباعة فضلا عن معرفته الدقيقة لكفاءة آلات الجمع والطبع المختلفة ! ولا يعقل أن يكون المراجع بمعزل عن معرفة إمكانيات آلات الجمع وطاقاتها الانتاجية حتى لا يصبح الفاقد في الانتاج . وفي الوقت كبيرا ، بسبب عدم دقته في مراجعة المادة الصحفية وإعادة صياغتها عدة مرات ، ومن ثم جمعها للمحرر عدة مرات .

إن التطور الذي نعيشه اليوم يضيف إلى دائرة اهتمام المحرر «تكنولوجيا الإعلام» إلى جانب . اقتصادياته : وتطور تكنولوجيا الإعلام تزيد من أهميته دراسة إدارة الصحف بالنسبة للمحرر ، نظراً للتطور السريع الذي يطرأ يوماً بعد يوم في هذا المجال ، ويرتبط مباشرة بالعمل التحريري . وقد أثبتت التجربة التاريخية ذلك . لقد استفادت الصحافة من المخترعات بل ارتبطت بها ، فلقد ساعد اختراع الكتابة على حفظ المعرفة أو المعلومة الإعلامية ، فلم يعد رجل الإعلام يعتمد على ذاكرة الرواة فحسب . وعند اختراع الطباعة قفزت الصحافة قفزات جديدة في السرعة والتنظيم وقلة التكاليف ، وبفضل آلة التصوير أمكن طبع الصور . ولا شك أن تطور «تكنولوجيا الإعلام» تطلب تطور إدارة وتنظيم وسائل الإعلام المختلفة . ومن ثم برزت ضرورة الاهتمام بدراسة إدارة وتنظيم الصحف . إن حروف صندوق جمع الحروف الذي يشمل ٣٦٥ حرفاً بل أن الصندوق الذي كان

يزيد عن ٧٠٠ حرفاً في المطبعة الأميرية مثلاً تتضاءل كفاءته أمام ما كينة  
اللينوتيب ذات ١٢٤ حرفاً أو الاترتيب ذات ٩٠ حرفاً . وهذه الآلات  
تتضاءل أكثر وأكثر أمام آلات الجمع الالكترونية . وهذه الآلات  
تتضاءل أمام نقل الصفحات من الصحف بواسطة الأقمار الصناعية في ثمانية  
دقائق من أقصى المعمورة إلى أقصاها .

إن الإعلام الذي جعل العالم يعيش وكأنه في قرية واحدة بسبب  
ما أطلق عليه « ثورة الاتصال » يعيش هو في داخله ثورة تتفجر كل يوم  
عن جديد ، وعلينا أن نسعى وراء كل جديد مفيد .

الفصل الأول  
المؤسسة الصحفية  
ومدير الصحيفة



من أكثر الأقوال شيوعاً عن الصحافة أنها مهنة البحث عن المتاعب  
ولكنني لا أذهب مع اثنائين بأن الصحافة هي مهنة البحث عن المتاعب .  
فإن هذا التعريف وإن بدا رومانسياً طريفاً إلا أنه بغير معنى دقيق محدد .  
وإنني أستطيع أن أضع محاولة لتعريف الصحافة<sup>(١)</sup> بأنها مهنة البحث عن  
الحقائق ، ونشرها بطريقة رشيدة تنفع المجتمع وتنمي .

ولطالما يثار سؤال حول الصحافة هل هي حرفة أم فن أم صناعة .

يحجّج الدكتور خليل صابات بأنها كل ذلك في آن واحد وبنسب  
مختلفة حسب استعداد المحررين وميولهم ، وكذلك حسب الظروف التي  
يعملون فيها . ويرى « وبكهام ستيد » أن الصحافة أكثر قليلاً من  
الحرفة وأنها تختلف عن الصناعة فهي بين الفن والمرفق العام .

إن الحوار حول فنية الصحافة وحرفيتها واعتبارها صناعة ينعكس  
التصور العام لمعنى الصحافة بأنها الاعلام ، إلى جانب ما يعكسه من اهتمام  
خاص بالجريدة والمجلة .

والصحيفة تعبير يشمل الجريدة والمجلة معا :

---

د . محمد سيد محمد — الاعلام والتنمية — مكتبة كمال الدين — ١٩٧٨

ص ٥١ ، ٥٣ .

وفى رأيى أنه يمكن التفرقة بين الجريدة والمجلة بثلاثة مقاييس رئيسية تحوى الشكل والمضمون لكل صحيفة . أولها الفترة الزمنية لتتابع الصدور . وهذا المقياس قد يبدو لأول وهلة مقياسا فى الشكل ، لكنه الأهم عندى ، إن الصدور اليومى لصحيفة ما يؤكد كونها جريدة ولأن هذا المقياس أيضاً مرتبط بالمضمون إرتباطاً وثيقاً ، لأن الصحيفة اليومية لا يمكن أن تخصص كما تخصص المجلات . المقياس الثانى هو المادة التحريرية ، وهى فى الجريدة الخبر فى المحل الأول ، وفى المجلة المقال بأشكاله المتعددة ، والتقارير الصحفى بأنواعه الأربعة من حديث وتحقيق وريبورتاج وماجريات ، إلى جانب القصص والطرائف والرسوم والصور وما شابه ذلك . المقياس الثالث هو الحجم ، فقد درجت الجرائد خلال تاريخها العالمى أن تكون فى حجم أكبر ، كما درجت المجلات خلال تاريخها العالمى أن تكون فى حجم أصغر . برغم صدور صحف يومية بالحجم النصفى « التابلويد » وبرغم صدور مجلات بحجم الصحف اليومية ، ولكن العبارة بالأغلب والأعم وما شذ عن هذه القاعدة قليل . وإلى جانب هذه المقاييس الثلاثة الرئيسية توجد مقاييس ثانوية كنوع الورق ، والغلاف واستخدام الألوان ، وطريقة الطباعة ، والإخراج الصحفى ، واختلاف كل ذلك بصفة عامة فى كل من الجريدة والمجلة .

إن هذا التحديد لمفهوم الصحيفة بأنها تشمل الجريدة والمجلة يعيننا على أن نفرق بين النشرة وبين المجلة . ويعيننا أيضاً على إدراك التطور القانونى لتعريف الصحيفة .



ولكى نفرق بين المجلة والنشرة لا بد من التأكيـد على أن المجلة دورية تمثل عملا صحفيا بكل ما يتطلبه العمل الصحفي من عناصر ، وما يقتضيه من التزامات ، وما يفرضه العرف الصحفي من عمومية واتصال مباشر بجمهور القراء . فليست مضابط البرلمانات أو تقارير النشاط السنوى للهيئات الثقافية أو ماشابهها من مجلات ، حتى لو اتخذت لنفسها عنوان مجلة .

لأن التسمية الصحيحة لها هى النشرة .

ولكى ندرك المفهوم القانونى للجريدة والمجلة فإننا نجد أن التعريف القانونى للصحيفة<sup>(١)</sup> يستقى من ثلاثة قوانين صدرت فى مصر فيما بين عامى ١٩٣٦ و ١٩٧٠ ، لقد ذكر القانون رقم (٢٠) لسنة ١٩٣٦ أن المقصود بسكامة جريدة كل مطبوع يصدر باسم واحد ، بصفة دورية فى مواعيد منتظمة أو غير منتظمة ، وما ينبغى ذكره فى هذا المقام هو أن المطبوع الذى يمكن أن يسمى صحيفة ، يجب أن ينسم بالدورية ويصدر تحت اسم واحد لأن الصفة الدورية هى التى تمكن الصحيفة من القيام بوظيفتها الإعلامية . فإذا تخلف شرط من هذين الشرطين فقد المطبوع طبيعته كصحيفة وخرج من عداد الصحف ومن نطاق القوانين التى تحكمها .

---

(١) د . صليب بطرس — إدارة الصحف — الهيئة العامة للكتاب —

١٩٧٤ صفحة ٢٧ .

والقانون الثانى هو قانون تنظيم الصحافة رقم ١٥٦ لسنة ١٩٦٠ وتناولت المادة الأولى منه تعريف الصحيفة : ويقصد بالصحف فى تطبيق أحكام هذا القانون الجرائد والمجلات وسائر المطبوعات التى تصدر بأسم واحد بصفة دورية ، يستثنى من ذلك المجلات والنشرات التى تصدرها الهيئات العامة والجمعيات والهيئات العلمية والنقابات . . . والتعريف الذى أورده هذا القانون أكثر دقة فقد استخدم كلمة « الصحف » بدلا من كلمة الجريدة التى استخدمها القانون الأول ، وهى لفظ ينصرف إلى الصحف اليومية والمجلات مهما كانت دورتها ، وكان الأجدر أن يستمر هذا القانون فى استخدام عبارة « صحيفة يومية » بدلا من كلمة جريدة ، وبالإضافة إلى ذلك فإن المشروع لم يستخدم فى القانون الثانى عبارة « فى مواعيد منتظمة أو غير منتظمة » الواردة فى الفقرة الثانية من المادة الأولى من قانون المطبوعات لأن الدورية تعنى الانتظام كما سبق القول .

والقانون الثالث هو قانون نقابة الصحفيين رقم ١٨٥ لسنة ١٩٥٥ الذى استبدل به القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٠ فقد جاء فى قانون سنة ١٩٥٥ أنه لا يعتبر صحيفة فى تطبيق أحكام هذا القانون الصحف الخاصة التى تصدرها هيئات لأغراض علمية أو مدرسية بحتة ، كما جاء فيه أيضاً أنه يقصد بالصحف فى تطبيق أحكام هذا القانون الصحف والمجلات وسائر المطبوعات التى تصدر باسم واحد وبصفة دورية . وقد أخرجت مادة أخرى من مواد هذا القانون من عداد الصحف والمجلات الصحف والنشرات التى تصدرها الهيئات العامة والهيئات العلمية والتنظيمات النقابية والتعاونية .

ويعرف القانون المؤسسة الصحفية بأنها المنشأة أو الهيئة التى تتولى

إصدار الصحف أو الدخيلة وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني ونختار الكيان الإداري الذي يتلاءم معها .

وهذا التعريف القانوني قاصر من ناحية ، كما أنه أثار الخلاف حول العديد من الجوانب الإدارية من جانب آخر ، وهذا الجانب الآخر مرتبط بمفهوم ملكية الدخيلة وملكية المؤسسات الصحفية . وهذا ما سنعالجه بشيء من التفصيل في الفصل الثالث .

أما قصور التعريف فإني أضيف إلى مفهوم المؤسسة الصحفية وكالات الأنباء باعتبارها مؤسسات صحفية أيضاً .

وعندى أن — وكالة الأنباء — مؤسسة صحفية من حيث الشكل والمضمون ، فاقسام الوكالة في التحرير تكاد تتفق مع أقسام الجريدة ، مع مراعاة بعض الفروق الضرورية لطبيعة كل منها . وإنتاج وكالات الأنباء المحلية أو العالمية لم يعد مقصوراً على جلب الخبر وتوزيعه ، وإنما أصبحت الوكالات الآن تقدم الصور ، والتعليق ، وأشكال فنون التحرير الصحفي كخدمات إضافية للخبر . بل وتقوم بنشر دراسات وغير ذلك مما يتفح في الفصل الرابع ، ويؤكد القول بأن الوكالة مؤسسة صحفية .

ولا تكاد تختلف أساليب الإدارة كثيراً بين الجريدة ووكالة الأنباء . وتكاد تنحصر الفروق الجوهرية في اقتصاديات كل منهما أن الجريدة أوسع في مصادر الإيرادات من الوكالة التي تترك مجال الإعلانات للوكالات المتخصصة في الاعلانات أو لوسائل الاعلام ذاتها . كذلك فإن الوكالة أشبه بتاجر الجملة في تسويق الخبر ، والدخف والاذاعات أشبه بتاجر التجزئة . وما تقوم به بعض المؤسسات الصحفية من أعمال

طباعة ونشر وما شابه ذلك ، لا تجد الوكالة وسائل تحقيقه . وبرغم هذه الفروق في اقتصاديات كل من الجريدة والمجلة من جانب ووكالة الأنباء من جانب آخر إلا أن الجانبين يمثلان - عندى - اصطلاح المؤسسة الصحفية .

ولا شك أن نشأة المؤسسات الصحفية سواء وكالات الأنباء أو دور الصحف أو الهيئات التى تتولى إصدار صحيفة أو أكثر ظاهرة متطورة لإنتاج الصحف .

لقد كان الأدباء فى الوطن العربى يقومون بإصدار الصحف ، وكان بعض رجال الطباعة فى الولايات المتحدة الأمريكية يتولون إصدار الصحف كوسيلة من وسائل تشغيل مطابعهم . . فمثلا كان المهاجر الانجليزى « بن هاريس<sup>(١)</sup> » عام ١٦٩٠ صاحب مقهى فى مدينة بوسطن الأمريكية وبائعا للكتب ومؤلفا لبعضها وإلى جانب ذلك مديرا لصحيفة متواضعة سببت له متاعب مع السلطة وانقطعت بعد عمر قصير .

ولم تكن صحف ذلك العصر بالضرورة التى نرى بها صحفنا اليوم ، إن الفارق بين الخدمات التى تقدمها الصحف اليوم والتى كانت عليها الصحف عند نشأتها فارق كبير ، فلو أتيت<sup>(٢)</sup> للصحفيين الذين عاصروا نشأة الصحافة

---

(١) جيرارد بريفن مبير ( ترجمة أحمد أبو كف ) دوايد الصحافة فى الولايات المتحدة الأمريكية - دار الكرنك - ١٩٦٤ .

(٢) د . خليل صابات - فن تنظيم الصحف وإدارتها - محاضرات على الاستنسل بقسم الصحافة بكلية الآداب جامعة بغداد عام ١٩٧٣ .

أو ميلادها أن يعودوا إلى الحياة اليوم وبشاهدوا التقدم الهائل الذى حققته الصحف لصعب عليهم أن يصدقوا ما تراه عيونهم ، لقد اتسع مجال الخدمات الصحفية بحيث يشمل اليوم كل أوجه النشاط الاجتماعى . الصحافة تنبئ بالوقائع الهامة . فهى تعلن عن موعد انعقاد الاجتماعات ومكانها وموضوعها وتسجل أخبار المواليد والوفيات والزيجات والحقائق الحيوية عن الأحداث الهامة . وهى تنبه إلى مواعيد استحقاق الضرائب وإلى موعد تسجيل المواطنين أسماءهم فى كشوف الانتخابات . وتعلن عن الانتخابات وتبين مراكز الاقتراع وتحيط الأهالى والأولاد علما بموعد افتتاح المدارس وأين ومتى يسجل التلاميذ أسماءهم فى المدارس المختلفة . وهى تستثير اهتمام الجمهور بالعطلات والأعياد وبرامجها . وتشر مواعيد اجتماعات الجمعيات والجماعات المختلفة من سياسية ودينية وثقافية وفنية وغيرها . وهى تعلن عن مواعيد المباريات الرياضية . . هذه الصحيفة تصل إلى باب القارئ ليطالعها متى يشاء .

ونلاحظ أن الصحف المصرية والكثير من الصحف العربية تخصص مكانا ثابتا لمواقيت الصلاة . ولمواقيت الصوم والإفطار فى شهر رمضان .

أما الصحف فى عهدها الأول فإن معظمها لم يكن سوى نشرة أخبار من أربع صفحات ، تصدر أسبوعيا أو تصدر بغير انتظام . وغالبا ما تكون هذه النشرة من تفكير رجل واحد ، هو صاحب المطبعة الذى كانت تكتفيه مطبعة يدوية من الخشب وبعض حروف الطباعة والورق ليكون مستعدا للنشر ، وربما استخدم عاملا أو عاملين .

وعند إعلان الاستقلال في الولايات المتحدة الأمريكية كانت توجد فيها ما يقرب من خمس وثلاثين من هذه النشرات ولم تكن واحدة منها تستخدم ما نسميه الآن « الخبر الصحفي » ، ذلك أن فكرة السعى وراء الأنباء لم تكن قد دخلت ميدان الصحافة بعد ( وكانت المحتويات الرئيسية لهذه الصحف تأتي من مساهمة القراء بمقالاتهم ورسائلهم ) ، مما جعل الصحيفة أشبه بالندوة . كانت هذه المقالات والرسائل أو المناقشات تدور حول أى موضوع يعتبر ذا أهمية عامة .

وكانت الصحيفة تحتوى كذلك على : مواد قصيرة مأخوذة عن صحف أخرى غالباً ما تكون قد صدرت منذ أشهر ، وأنباء وشائعات ينقلها المداغرون وبلخصها صاحب المطبعة ، وقليل من الاعلانات إذ كانت معظم الصحف في غير حاجة إلى إعلانات .

ولم يكن صدور الصحف في عهدها الأول على ذلك الشكل البسيط بدعة بين وسائل الاعلام المختلفة . فإذا نظرنا إلى الإذاعة مثلاً وتطورها التاريخي نلاحظ نفس السمات ونفس الأدوار تقريباً ، فقد كان في وسم أى فندق أو محل تجارى كبير أو صحيفة أن تقيم جهاز ارسال فوق سطح مبنائها وتزود غرفة صغيرة أو مقصورة بمعدات تكبير الصوت والمراقبة وميكروفون وفونوغراف . وكل ذلك لم يكن بتكلف - في عام ١٩٢٠ أكثر من أثنى دولار .

ولم تكن مشكلة الموظفين لتتلاق بال أخذ ، فلم يكن الأمر يتطلب أكثر من مهندس وكال هو الذى يقوم بإدارة الاسطوانات وأحياناً

يقرأ الأنباء . وكان المنطوعون يهبطون من تلقاء أنفسهم ليقبلوا بعض القصائد أو يقرأوا بعض القصص ، كان الأمر في غاية البساطة لا كلفة ولا تعقيد ، كما كانت الحال في أول العهد بالصحف . ويبدو أنه لم يكن يخطر ببال أحد أن إذاعة الأعمال الفنية والأدبية التي تنطبق عليها حقوق التأليف قد تؤدي إلى مشاكل قانونية . وكما كان الحال في أول العهد بالصحافة والسينما كان حال الإذاعة ، كل شيء يؤخذ بسهولة وبالجحان ، ومن آن لآخر كان — المذيع يخاطب المستمعين ويدكر لهم اسم الشركة أو الهيئة التي تمثلها المحطة .

ولم يكن الاستماع إلى الراديو يسير على خطة أو نظام ، كان أصحاب المحطات يعلمون بأن معظم المستمعين كانوا دائما يعبثون بلوحة الموجات محاولين العثور على المحطات المختلفة . لم يكن هناك إذن ثمة ما يدعو أية محطة إلى التفكير في وضع ( برامج ) ، كل ما في الأمر أن المذيع كان يأمل أن يصل إلى الألوف من المستمعين في كل ليلة وهم يحاولون ارتياد الفضاء الخارجي الساحر ، قد يعثرون فجأة للحظة على الإذاعة الصادرة عن فندقه ، أو محله أو صحيفته . وعندئذ وسط الأصوات المزعجة والحديث المتقطع قد تنمو في آخره صداقة غامضة ، وبعد بضعة أيام وربما بضعة أشهر ، قد يمر مسافر وهو في إجازته الصيفية أمام هذا الفندق أو المحل أو الصحيفة فيقف بعمرته ويدخل وهو متلهل الوجه قائلاً « لقد استمعنا إليكم عدة مرات في الشتاء الماضي ، فجئت لأحييكم » ، بسبب هذه المودة والنية الطيبة أنشئت محطات إذاعة في بدء نشأتها ، وكان أصحابها هم تجار السيارات وأصحاب حوانيت

الآلات الكهربائية ، وتصلح الراديو ، ودور النشر ، والمصانع ، والبنوك  
ومحلات بيع الملابس والأثاث ، والمطاعم ، والمسارح .

وإذا تتبعنا تطور الأفلام السينمائية لشاهدنا قصة قريبة الشبه في إدارتها  
وتطورها بالصحف والإذاعة .

ولا شك أن الهواية كانت الدافع الأول لدى ناشري الصحف في بداية  
ظهورها . ولم يكن الربح الوفير هو الهدف المباشر لإصدارهم الصحف .  
وكان صاحب الصحيفة هو مديرها ، وكان إصدار الصحيفة للفرد الواحد  
من الناحية المالية ممكناً .

وفي تاريخ الصحافة المصرية أصدر التابى وأبو الفتح وكريم ثابت  
جريدة المصرى باشتراك كل منهم بألف جنيه . ومن قبلهم أصدرت الفنانة  
روز اليوسف صحيفتها برأسمال شديد التواضع ، ففي يوم من شهر أغسطس  
١٩٢٥ كانت الفنانة روز اليوسف<sup>(١)</sup> تجلس في إحدى حوانيت الحلوى في  
وسط القاهرة بصحبة أصدقائها محمود عزمى وزكى طليمات وإبراهيم خليل  
وأحمد حسن ومضى الحديث بهم إلى فكرة إصدار مجلة فنية أسبوعية ،  
وحسب إبراهيم خليل لروز اليوسف تكاليف إصدار ثلاثة آلاف نسخة  
في « ملزميتين » بنحو اثني عشر جنيهاً ، فإذا بيعت نسخ المجلة فن آخرها

---

(١) د . إبراهيم عبده — روز اليوسف سيرة وصحيفة مؤسسة سجل  
العرب — ١٩٦١ صفحة ٦٣ ، ٦٤ .



كان الربح خمسة جنيهات في كل اسبوع . في مثل هذه الظروف كان إصدار مثل هذه الصحيفة لا يؤدي معنى المؤسسة الصحفية الذي نعرفه اليوم، لقد اختلف الوضع فان رأس مال الأهرام تقدره بعض المصادر بـ ١٢ مليون جنيه . ورأس مال الدبلي ميرور البريطانية عام ١٩٦٣ زاد عن ١٢ مليون جنيه إسترليني ، وقد بلغت أرباح صحيفة نيويورك تايمز الأمريكية ١٢٣ مليون دولار عام ١٩٧٢ كما بلغت حصيلة الإعلانات في نفس السنة ١٧٥ مليون دولار كما سبق القول في التمهيد .

هذا التطور الهائل في رأس مال الصحيفة وما صاحبه من تطور في الخدمة الصحفية أبرز التعبير للعاصر للهيئة التي تتولى إصدار الصحيفة أو الصحف وهو « المؤسسة الصحفية » .

ولقد أدى هذا التطور إلى إعادة النظر في وظيفة مدير إدارة الصحيفة باعتبارها ضرورة عصرية وضرورة ملحة . ولكن التطور الهائل في رأس مال الصحيفة لم يكن وحده العنصر الذي جعل وظيفة مدير الصحيفة ضرورة عصرية وملحة ، إنما طبيعة العمل الصحفي وخصائصه كانت عاملا هاما في ذلك . ويمكن أن نشير إلى خطورة عنصر الوقت في عملية إصدار الصحيفة . فالوقت في صناعة الصحافة يلعب في حياتها اليومية دورا كبيرا . وربما أخطر من أى صناعة أخرى فلا تكاد تماثلها غير صناعة النقل الجوي في عنصر الوقت الذي يلاحقها .

ولقد غلص هذه النقطة الدكتور السيد أبو النجا في إيجاز بليغ من واقع تجربته كرائد من رواد مديري الصحف والنشر فيقول :

« كنت في دار المعارف أفكر بالشهور فأطلب أن يصدر الكتاب في ثلاثة أشهر بدلا من أربعة . وأنا اليوم في « الأهرام » أفكر بالدقائق فأطلب أن تدخل الجريدة المطبعة في الحادية عشر إلا ربعا لتلحق قطار الصعيد ، أو لتدرك الطائرة إلى بلاد العالم العربي . وليس في هذا تقليل من رسالة دار المعارف . أو تزكية لرسالة الأهرام . فالكتاب بطبيعته تجويد وتمحيق ، والجريدة سرعة وإنتشار . الكتاب ثقافة ضيقة رأسية ، والجريدة ثقافة واسعة أفقية » .<sup>(١)</sup>

لقد أدت ضخامة الاستثمارات وخصائص صناعة الصحافة إلى أن تصبح وظيفة مدير الصحيفة ضرورة عصرية . ومن ثم أصبح السؤال أى شخص ينبغي أن يتولى هذا العمل ؟

إن الرجل الإداري ينجز أعماله بطريق الآخرين فهو يتخذ القرارات سواء كانت تخطيطية تتعلق بتحديد أهداف المنشأة أو بكية ونوع المنتج أو الأموال المستخدمة ، أو كانت تنظيمية تتعلق بالرجال الذين يتولون التنفيذ وغير ذلك . لذلك يختلف نوع النشاط الإداري عن النشاط الفني . إن الميكانيكي الذى يصالح آلة النسيج المعطلة في وقت أقل نقول عنه أن قدراته الفنية مرتفعة والمهندس الذى يصمم دارا صحيفة ذات كفاءة أعلى نقول عنه أن قدراته الفنية مرتفعة . ولكن القدرات الإدارية شيء يختلف عن

---

(١) السيد أبو النجا - سعادة الشيوخ - جريدة الأهرام - ١٧-١١-١٩٧٧

القدرات الفنية .. لماذا ؟ لأن الإدارة عملية إصدار قرارات وعمل الإدارى كما قلنا يتم عن طريق تنفيذ الآخرين لما يصدره من قرارات . وترتيباً على ذلك، ليس كل مدير مستوفى هو أحق أطبائها وليس كل مدير شركة طيران هو أبرع طيارها وهكذا . وكلما تدرجنا فى الهرم الإدارى إلى قته نطلب الأمر قدرات إدارية أكبر وكلما اتجهنا إلى قاعدته نطلب الأمر قدرات فنية أكبر . ويقدم الجدول التالى مثالا تقريبياً لذلك : —

قدرات إدارية :	قدرات فنية :
٪	٪
رئيس مجلس الإدارة ٧٥	٢٥
مدير إدارة ٦٠	٤٠
رئيس قسم ٥٠	٥٠
مشرف ٢٥	٧٥
عامل ١٠	٩٠

وينسائل جورج دهاالى فى كتابه إدارة الناس فن . ؟

هل الإشراف مهنة ؟ .. لعل خير وسيلة للإجابة عن هذا السؤال هو الإجابة عن السؤال الآتى : ما هى المهنة ؟ ما هى المستلزمات التى تواجهها الوظيفة أو العمل حتى يمكن تسميته بالمهنة ؟ إن الدراسة العميقة لتعريف المهنة والوقوف على مستلزماتها تشير إلى ثلاثة أمور :

( أ ) الإلمام بالعلومات من نوع خاص يقتضى درسا وجهدا فى الوصول إليها .

(ب) أن يكون لها مقاييس معينة روحية وفنية يلتزمها المشتغلون بها.

(ج) ألا تكون تجارية بحتة ، بمعنى ألا تكون لجرد المغنم المادى بل تستهدف غرضا أسمى من ذلك .

ثم يتساءل هل الإشراف على الناس يستلزم هذه الشروط ؟ من المؤكد أنه يستلزم الأمر الأول فان دراسة الطبيعة البشرية والالمام بالأصول الفنية للإشراف أساس للنجاح وكثير منا لا يصل إلى ذلك الا بعد جهد ودراسة .

والواقع أن الأمور الثلاثة التى أوردها جورج دهاىسى تجتمع فى مدير إدارة الصحيفة الناجح .

ثم يلقى سؤالا ثانيا . هل القدرة على الإشراف فطرية أم مكتسبة ؟ . كثيرا ما يردد الناس أنه لا يمكن لأحد أن يتعلم كيف يكون مشرفا إداريا ناجحا إلا إذا كان مشرفا بفطرته ، ولكن قولنا شائعا قد يكون أقرب إلى الصحة وهو « إن تسعة اعشار النبوغ هو الجهد المبذول » وقد ثبت بالتجربة المرة بعد الأخرى أن أى إنسان متوسط الذكاء ، خالص النية لخدمة الناس يستطيع أن يكتسب خبرة كبيرة فى فن الإدارة أو الإشراف على الناس لو درس أصولها وطرقها وحاول تطبيق هذه الأصول والطرق باختراس وإخلاص ومواظبة . وشخصية المشرف الناجح تتكون من خصال متعددة لا تنتج إلا بتنفيذ الطرق الفنية . كما أنه فى الامكان تنمية الخصال اللازمة بالإشراف على الناس وأن الطرق الفنية يمكن تدريسها كما يمكن إكتساب الخبرة بالتمرين المستمر للمشرفين الحديثيين والقدامى ، مما يترتب عليه ازدياد التحسن فى أقسامهم بازدياد كفاءتهم .

ولكنهم هناك حقيقة يجب الا تغيب عن الذهن ، وهى أن الخبرة فى الاشراف على الناس يجب أن تكون نتيجة للتفكير المنطقى الصحيح والشعور بالمسئولية العادلة والفهم المشبع بالمعطف للناس وليست بمجرد تمثيل دور الاشراف ، اذ يجب أن تكون مبنية على خواص معينة للجسم والعقل والشعور والأخلاق سواء كانت موروثه أم كانت بالتأمرين .

ولما كانت كل قاعدة فى الاشراف تتطور فانك ستقبل القواعد الجديدة . اذ أن الخبرة فيها ستكون جزئية فقط ، على أن يراعى أن المعرفة فقط ليس لها أية قيمة ، المهم هو كيفية اجابتنا على هذا السؤال الذى يراودنا « هل نطبق حقيقة كل هذه القواعد فى العمل كل يوم ؟ وهل أستطيع أن أبرهن على ذلك اذا ما سئلت ؟

وللاجابة على هذا السؤال يجب أن نتحرر من الهوى الذاتى وأن نكون موضوعيين ونسعى الى هدف معين على قدر الامكان . وذلك على الرغم من أنه لا توجد ناحية للنشاط الانسانى يمكن ان تنفع المعاذير التى يعامل الانسان بها ضعفه وقلة خبرته كما يوجد فى مجال معاملة الناس .

وعن وظيفة المدير الادارى بصفة عامة يقول الدكتور السيد أبو النجا<sup>(١)</sup> : إن هذه الوظيفة ليست فى حاجة إلى من يعرف كل شيء ، انما تحتاج الى من يعرف شيئاً عن كل شيء . وقد يكون الادارى من خريجي التجارة ، كما قد يكون من خريجي أى معهد آخر . والمهم فيه أن يكون ذا شخصية قيادية متوازنة تحسن الانصات ، وتحسن التقدير وتحسن التوجيه .

---

(١) السيد أبو النجا - سمادة الشيوخ - جريدة الاهرام - ١٧ ١١ ١٩٧٧

إن الاتصالات ضرورة لإستيعاب وجهات النظر المختلفة أو التكاملة من الفنيين ، وتقدير الموقف ضرورى لحساب النتائج التى تترتب على القرار، والتوجيه فى النهاية هو الذى يأخذ بيد العاملين جميعا على طريق التنفيذ .

لقد إزدادت إقتناعا بخطأ من يرى أن الشركة الهندسية تحتاج فى إدارتها إلى مهندس قدير ، وشركة الدواء إلى كيميائى بارع ، وشركة الزراعة إلى زراعى متخصص، بل إن التخصص العميق فى رأيى قد يصبح عيباً فى المدير العام قد لاحظت أن القانونى يكثر من الضوابط فى اللوائح ، والمحاسب يبالغ فى إجراءات الصرف والقبض والمراجعة ، حتى ليكاد أن يحول المشروع كله إلى شركة للحسابات العمومية !

ولقد عالج الدكتور صليب بطرس<sup>(١)</sup> الرد على سؤال مماثل هو: «المراكز القيادية للمنشأة الصحفية لمن تكون ؟ » . وفند الحجج التى يسوقها كل فريق لتولى هذه المراكز ، فرجال الاعلان وقد شعروا بأهمية الاعلان فى تكوين العصب المالى للؤسسة ، يرون أنهم أولى من غيرهم فى تولى المراكز الإدارية العليا . وهم يرون أن علمهم فى إدارة الاعلانات يهيئ لهم فرص التمرس بالجوانب المختلفة للأعمال الادارية . ويرد البعض على رجال الاعلانات بأن علمهم يهيئ لهم الاتصال بعوالم تختلف عن عالم الصحفي الذى يعمل فيه . وأن رجال الاعلانات بطبيعتهم ينظرون إلى إدارة التحرير على أنها الادارة التى تعمل على الاقلال من شأن الاعلانات . ورجال التوزيع اليومى تكسبهم أعمالهم معرفة واسعة بالجوانب الأساسية فى حياة الصحيفة ، وهم أقرب فئة صحفية لمشتري الصحيفة ، وأغزرهم معرفة

---

د . صليب بطرس - إدارة الصحف - الهيئة المصرية للكتاب - ١٩٧٤ -

باتجاهاتهم، ورغباتهم والخبرة التي يحصلون عليها من هذا العمل تجعلهم أكثر إدراكا لتحقيق الأرباح للصحف. وأما المحررون فيؤمنون بأنهم أصحاب الحق في المراكز الرئسية في الإدارة العليا. فهم صحفيون يعملون في مؤسسة صحفية وحقهم في تولي المراكز الإدارية العليا فيها لا يحتمل مناقشة. والمهندسون في المطابع الصحفية يرون أنهم بحكم التطور التكنولوجي أولى بتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة الصحفية.

ولكن الدكتور صليب بطرس يرى الحل في هذا التسابق على مواقع الإدارة الصحفية، فلو حددت المؤسسات الصحفية الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن تأنس فيهم القدرة على الوصول إلى المراكز القيادية، ثم سارت في تطبيق هذه القواعد تطبيقاً موضوعياً لا يخضع للاعتبارات الشخصية، لما كانت هناك مشكلة. فلا يهتم أن يأتي المرشحون من داخل الصحافة أو من خارجها، ولا يهتم أن يأتي المرشحون من إدارات التحرير، أو الإعلانات، أو المطابع أو التوزيع، ويجب في نفس الوقت أن يفرض على هؤلاء المرشحين العمل في الإدارات الأخرى للنشأة الصحفية قبل توليهم مناصبهم في المركز القيادية، على أن يكون هذا التدريب من النوع الجاد الذي يقضى فيه المرشح فترة زمنية توزع بين الأقسام المختلفة طبقاً لأهمية كل منها، على أن يبدأ التدريب من سن تتراوح بين الثلاثين والخامسة والثلاثين. إن تنقل هؤلاء الشبان للعمل الجاد بين الإدارات المختلفة للمؤسسة الصحفية، يظهر لهم المعجزة اليومية التي تقدمها للمجتمع، ويوصل فيهم روح الرضا الذي يشعرون به كأفراد في فريق يعمل كل واحد منهم على تحمل نصيبه من المسئولية بروح رياضية. وأما الفرقة والتنافر فلا يؤديان إلا إلى أسوأ العواقب لا على

الأفراد، ولا على المؤسسة، ولكن على صناعة الصحافة ككل وبالتالى على المجتمع .

كيف يصبح مدير إدارة صحيفة مديرا ناجحا ؟ .. أو بمعنى آخر ماهى الصفات الواجب توافرها فى مدير إدارة الصحيفة ؟ .. أول ما ينبغى مناقشته فى هذه الزاوية هو النظر إلى الصحيفة كصناعة إلى جانب كون الصحيفة مؤسسة لها رسالة إجتماعية. إذ لابد أن تكون نظرة المدير الإدارى لصحيفة ما نظرة موضوعية لمفهوم الصحافة وإدراك شامل لكونها صناعة ولكن صناعة لها طبيعة خاصة بسبب ارتباطها بمصلحة الجماهير الثقافية والاجتماعية . ولقد تعرضت الصحافة إلى وجهتى نظر مختلفتين الأولى تزعم أن الصحافة مجرد رسالة سامية يجب أن تترفع عن الربح وأن القائمين عليها هم رسل الارشاد والتوعية للشعوب فى هذا العصر .. ووجهة النظر الثانية تزعم أن الصحافة مجرد صناعة مثل صناعة المواد الغذائية أو غيرها من الصناعات وأن — هدفها الأول هو تحقيق الربح بل أنها تملك وسيلة تحقيق الربح والنفوذ معا .

والواقع أن كلا النظرتين متطرف فى فهم الصحافة سواء كصناعة أو كحرفة .

والصحافة صناعة نعم .. ولكنها ذات طبيعة خاصة لأن الجانب المعنوى مرتبط بالجانب المادى ارتباطا عضويا ، فالمطبعة والورق والأخبار تعمل مع الفكر فى كل يوم وفى كل عدد من أعداد الصحيفة . كذلك فإن الصحافة صناعة هامة .

ولكى ندرك أهمية الصحافة فى عصرنا الحاضر ننظر إلى شعوب الكرة الأرضية جميعا . هل هناك شعب من كل هذه الشعوب



لا نعلمه الصحف ؟ الجواب بطبيعة الحال هو أنه لا يوجد شعب بصفة عامة  
بغير صحف . لقد أصبحت الصحف ضرورة من ضرورات الحياة اليومية  
في هذا العصر .

وكان إنعكاس وجهتي النظر المتطرفين للصحيفة بين التهويل والإجلال  
والتقديس من ناحية وبين التقليل من شأنها وإدراجها بين مختلف الصناعات  
الأخرى من ناحية ثانية أثر على النظرة إلى مدير الصحيفة . فمن الناس  
من يظن أن مدير الصحيفة لا بد أن تكون لديه عبقرية فذة ومنهم يرى  
أن أي إنسان طبيعي يمكنه إدارة الصحيفة .

والواقع أن مدير الصحيفة يحتاج إلى موهبة وتعليم وخبرة في نفس  
الوقت بمعنى أن يكون مستعد نفسيا وذهنيا لهذا العمل وأن يلم بأصول علم  
الإدارة وعلم الصحافة وأن يتدرب على هذا العمل ويعمل في فروع المختلفة  
حتى يستطيع أن ينجح في إدارة الصحيفة .

لكي ينجح مدير الصحيفة لابد أن يكون لديه :

١ - إدراك كامل بالعمل الصحفي من تحرير وإعلانات وتوزيع إلى  
جانب الأقسام الإدارية الأخرى أي الإحاطة والشمول بالنسبة للعمل  
الصحفي .

٢ - فكر إجتماعي إلى جانب الفكر الإداري بمعنى ضرورة فهم  
وإدراك الوظيفة الاجتماعية للصحيفة وما هي أهداف الشعب الذي تصدر له  
هذه الصحيفة .

٣ - عدم التعيز لقسم من أقسام الصحيفة أو لأحد العاملين على  
حساب القسم الآخر أو الجانب الآخر .

٤ - القدر على القيادة وإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .  
وبصفة عامة ينبغي أن يكون مدير الصحيفة كقائد الفرقة الموسيقية حتي  
تعرف الفرقة لحنا متكاملًا برغم أن كل عازف يعزف على آله الخاصة به .  
وعلينا أن نعرف دائمًا أن الأصول العلمية للإدارة لا تتغير بتغير  
الظروف السياسية . وإنما العبرة بتطبيق هذه الأصول ووضع هذه الأصول  
في خدمة جماهير المجتمع .

## الفصل الثاني الإدارة وعناصرها



إن تعبير الإدارة في اللغة العربية يستخدم مقابلاً لكلمة Administration أو لكلمة Managment في اللغة الإنجليزية . ولكن ثمة محاولة للفرقة بين مفهومين للإدارة ترى أن الإدارة Administration تتضمن المسؤوليات المتعلقة بتكوين التنظيم الملائم وتحديد أولويات العمل وتوجيهه كافة الجهود لتحقيق الأهداف أى أنها تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عمل المؤسسة . وأن الإدارة Managment تتضمن الفاعلية التنفيذية اللازمة لنجاح المنظمة في تادية عملها ، أى مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل اليومي . ورغم هذه التفرقة بين المفهومين ، أو بمعنى أدق محاول التفرقة بين المفهومين ، إلا أن كلاًهما تعبر عن عمالية تتم في حالة قيام جهد بشري منظم لتحقيق هدف أو أهداف محددة . ويرى الدكتور أحمد رشيد<sup>(١)</sup> أن هذه العملية تتضارب الآراء حول مدى إعتبارها ناتج علم science أو ناتج فن Art . ويذهب إلى القول بأنها تجمع بين مفهوم العلم والفن مثل غيرها من العمليات ذات الطبيعة الاجتماعية . ويخلص من ذلك إلى صعوبة تعريف الإدارة ، ولكن في النهاية يعرفها بأنها العملية التي تختص بتوجيه الجهود البشرية المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف .

ويرى الدكتور سليمان الطماوى<sup>(٢)</sup> أن لكلمة إدارة Administration معنيان متشابهان .

---

(١) د. أحمد رشيد — نظرية الإدارة العامة — دار المعارف — الطبعة الثالثة — ١٩٧٤ ص ١٩ ، ٢٠ .

(٢) الدكتور سليمان الطماوى — مبادئ القانون الإدارى — دراسة مقارنة — الطبعة الخامسة — دار الفكر العربى — ١٩٦٣ .

١ — المعنى العضوى : ومعناه أن الادارة هى مجموعة منظمات *Ensemble des organismes* تقوم بتحقيق تدخل الدولة الحديثة فى حياة الأفراد اليومية ، وذلك تحت إشراف السلطات السياسية فيها . ويتدرج تحت هذا المدول السلطات المركزية ( كرئيس الجمهورية ونوابه ، والوزراء والمحافظين ومن يليهم . ) والسلطات المركزية الاقليمية ( لجالس المحافظات وجالس المدن والجالس القروية ) وغير الاقليمية ( كالمؤسسات العامة ) .

ب — المعنى الوظيفى : ونقواه أن الادارة هى النشاط *activite* الذى تحمته الهيئات السابقة ويؤدى إلى إنصاف الادارة ( بمعناه الأول ) الأفراد فيجعلهم مستفيدين من الخدمات التى تؤديها المرافق العامة أو مستحقين لتمويض ناتج عن تصرف خاطيء صادر من إحدى الهيئات الادارية .  
ويذهب ليندول أورفيك<sup>(١)</sup> إلى القول بأن المفهوم الحديث لادارة الأعمال *Management* هو الاسم التجارى لكلمة الادارة عموماً *Administration* .

ولكن بعض أساتذة الادارة يؤكدون أن التفرقة بين المفهومين مسألة أكاديمية ، وأنها لا تؤثر على المفهوم الشائع للادارة بأنه يحوى للمفهومين معاً .

ولطالما أثير خلاف بين للفكرين حول الادابة . هل هى علم أم فن ؟ حيث ينكر البعض على الدراسات الانسانية ومنها « الادارة — بطبيعة الحال — صفة العلم » ويعصرون لاطلاق صفة العلم على ضرورة الخضوع للتجارب التى يثبت تكرارها الاستمرارية والاطراد فى جميع الظروف

---

(١) اندول أورفيك ( ترجمة على حامد بكر ) — عناصر الادارة — دار الفكر العربى — ص ٢١ .

والأحوال الواحدة أو المماثلة كما هي الحال في علوم الفيزياء والليكانيك والرياضيات وغير ذلك . وما يذهبون إليه أيضاً بأن العلوم الإنسانية يعجز الباحث فيها عن القيام بتجارب في العامل والمختبرات كما هو الحال في العلوم الطبيعية . ويرد فريق آخر من المفكرين على هذا الرأي بأن العلوم الإنسانية لها من القواعد والقوانين والنظريات ما توصل إليه الإنسان بالملاحظة والملاحظة والاستقراء وما اكتسب من خبرات ، مما يؤكد استمراريتها أي قانونيتها ، وهم بذلك يصفون العلوم الإنسانية بصفة العلم .

ومما لا شك فيه أن القرن العشرين شهد تطبيقات لقوانين العلوم الإنسانية وبخاصة علم النفس وغيره ، كما أن بعض العلوم الإنسانية استعارت من العلوم الطبيعية منهجاً في التجارب العملية والاحصائية وحققت تقدماً ملموساً .

وكيفما ذهب الاتفاق أو الاختلاف حول صفة العلم للعلوم الإنسانية فإن الواقع يؤكد أن الإدارة علم وفن في عالمنا المعاصر . وأن دور الصحف في أيامنا هذه أصبحت من المشروعات الاقتصادية الكبرى التي تحتاج إلى كثير من الأموال إلى جانب كونها مؤسسات ذات رسالة اجتماعية . ولكي تنجح الصحيفة لابد من توفر الجانب الإداري فيها بالإضافة إلى الجوانب الفنية من تحرير وإخراج وإعلان لأن العمل الصحفي يرتبط ببعضه البعض ، أنه أشبه بفريق كرة القدم الذي يسلم فيه اللاعب الكرة لزميله حتى تصل إلى الهدف المنشود . لذلك نرى أن الجانب الإداري في الصحيفة عظيم التأثير .

وعندما نحدد بإيجاز مفهوم علم وفن الإدارة لانزعج بانفسنا في حلبة هذا

الخلافاً بين وجهتي النظر وإنما نفى منه عند تعريف علم الإدارة بأنه العلم الذي يدرس الآراء والأفكار والمبادئ المتعلقة بالنظم الإدارية والأصول الفنية التي يقوم عليها تنظيم العمل في وحدات الإنتاج والخدمات بغية تحقيق أفضل النتائج. وأن فن الإدارة، هو تطبيق هذه الأفكار والنظريات في وحدات الإنتاج والخدمات من هيئات ومؤسسات وشركات أو ما تشمله تسمية المنشآت.

أما نظرية الإدارة بصفة عامة فهي عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدام العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه. والنظرية بهذا المعنى مجموعة من المبادئ. وينبغي أن تنفك على مدلول المبدأ والفرق بينه وبين القانون مما يفسر لنا جانباً للجدور الخلاف بين المفكرين حول وصف العلوم الإنسانية بصفة العلم. وإن المبدأ عبارة عن حقيقة أساسية، تشرح ظاهرة معينة أو ظواهر معينة وعلاقتها ببعضها ببعض. ولا يشترط أن تكون العلاقة مطلقة وإنما يكفي أن تكون مرشدة في التنفيذ. أما القانون فيعبر عن علاقة ثابتة ومطلقة بين ظاهرتين، والقانون موجود ولو لم يهتد العلماء إليه فالجاذبية الأرضية مثلاً موجودة قبل اكتشاف قانونها وكذلك قانون الطفو وغير ذلك، والقانون يشرح العلاقة بين السبب والنتيجة.

وبعد أن تعرضنا للمقصود بنظرية الإدارة بصفة عامة نتساءل ما هي المفاهيم الأساسية لها؟. يستخلص الدكتور الهواري<sup>(١)</sup> مفاهيم أساسية للإدارة تتمثل فيما يلي :

---

(١) د. سيد محمود الهواري، الإدارة — الأصول والاسس العلمية — مكتبة عين شمس الطبعة الخامسة — ١٩٧٣ صفحة (٥)



- ١ - الإدارة عملية مركبة من نشاط فكري وتصرف إنساني .
- ٢ - أساس الإدارة هو اتخاذ القرارات ، وهذا يفترض دراسة تحليلية لمزايا وعيوب كل الحلول الممكنة والحكم بالحل الأمثل بعد موازنة وتقييم مختلف الحلول في حدود البيانات والحقائق الممكن الحصول عليها .
- ٣ - إن القرارات التي تتخذ تنفذ بواسطة أشخاص آخرين ( قد يكونون تحت امرة متخذ القرار وقد لا يكونون ) ويتطلب الأمر في كل الأحوال وجود - وتنمية - التعاون الاختياري للمجموعة .. وهو ما يتطلب مهارات وقدرات اجتماعية وقيادية .
- ٤ - يتم تحديد الأهداف في أوقات معينة .. ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب اتخاذ سلسلة من القرارات التي تعتبر أساساً للأعمال التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف .
- ٥ - إن العناصر المادية والبشرية يمكن استخدامها بطرق كثيرة .. واختيار الطريق هو الأساس والمبرر من اتخاذ القرارات ، ويكون الاعتبار دائماً للنتيجة التي يتم الحصول عليها من طريقة معينة .
- ٦ - إن الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والبشرية يتطلب ضرورة مراجعة القرارات التي تتخذ باستمرار للتأكد من تحقيق ذلك .
- ٧ - وعلى هذا فالنشاط الإداري بطبيعته يركز على النواحي الاقتصادية في الاستخدام ( بمعنى استخدام أقل كمية ممكنة من الموارد للمادة والبشرية لتحقيق الأهداف المحددة والموضوعة ) .

٨ - من أجل هذا فإن النشاط الإدارى بطبيعته يركز على المستقبل طالما أنه يهتم بما سوف يتم فى المستقبل .

والإدارة فى حياة الصحيفة وازدهارها جانب عظيم التأثير ، فهى كما يراها المرحوم الدكتور حسين عبد القادر فى كتابه إدارة الصحف الشريان المالى فى حياة الصحيفة - وعليها تتوقف حياتها المادية وحركة الطبع والإصدار والتوزيع والاشتراكات والمحاسبات والاعلانات. ولكل فرع من هذه الفروع موظفون مسئولون عنها ، ويرجعون جميعهم فى تسيير أعمالهم إلى مدير إدارة الصحيفة الذى يكون مسئولاً أمام الناشر عن ماليتها وتوزيعها واشتراكاتها وصدورها فى مواعييدها المقررة . وعن حركة المطبعة وانتظامها وعقد الصفقات والتعاقد مع محررى الجريدة وموظفيها الذين يعملون فى مختلف أقسامها . ودفع الرواتب لهم وتأمين المواد الخام وجميع اللوازم التى تتطلبها مختلف أقسامها من تحرير وتوزيع ومطبعة وإدارة والتى لا بد له من الاشراف عليها وتوجيه سيرها بدقة وانتظام سواء بنفسه أو عن طريق م.م.اعديه كلما تضخمت الأعمال واتسع نطاقها .

ولست الإدارة لازمة فقط للصحيفة بل هى لازمة لكل جهد جماعى سواء أكان خاصاً أم عاماً كبيراً أو صغيراً . ولكن نبرز أهمية الإدارة بصفة خاصة فى البلدان النامية التى تجاهد وتقاوم كل ظروف التخلف لتطوير اقتصادها وتنميتها . ذلك لأن هذه البلدان تبدأ فى تشييد أجهزة إدارية لتنفيذ مشروعات جديدة ومقطورة ، ومن ثم تحتاج إلى خبرات إدارية ممتازة لأداء هذه المشروعات . وتستعين الحكومة والمؤسسات بخبراء الإدارة الوطنيين والأجانب لدراسة وسائل اصلاح وتطوير أجهزتها

الادارية واقترح ما يجدونه مناسباً من لوائح وقوانين تيسر سبل الانتاج والخدمات . وكثيراً ما أعان أمثال هؤلاء الخبراء الحكومة في تطوير أجهزتها الإدارية كما أعانوا مؤسسات وشركات تجارية كانت على وشك الافلاس بسبب ضعف الانتاج أو سوء الخدمة الذي يرجع إلى سوء الأساليب الادارية .

وعندما نتحدث عن أهمية الإدارة بالنسبة للبلدان النامية فان ذلك لا يبنى أهميتها لسائر بلدان العالم بل على العكس من ذلك فان البلدان المتقدمة لديها من الأساليب الادارية ومن الاطارات المتخصصة ، في علم وفن الادارة ما يفوق كثيراً تلك البلدان التي تسمى إلى تجاوز التخلف . ولكن الادارة في البلدان النامية تبدو مشكلة اجتماعية وسياسية لأن بعض المشروعات الحيوية والهامة تدار بطريقة ارتجالية ، وقد يرتفع شعار التجربة والخطأ أو يرتفع شعار مدير من أهل الثقة خير من مدير من أهل الخبرة . وفي مثل هذين الشعارين البعد كل البعد عن الإدارة العلمية وأساليبها ، بل ان استخدام مثل هذه الشعارات تفضية لجهل بعض المديرين بأسس الإدارة وأساليبها العلمية والتماساً لمبرر يضع الرجل في غير ما يستحق من مناصب . وعندما تمتلئ الوظائف الرئيسية في الإدارة بالحاسوب والأصدقاء والمعارف وتلقى الكفاءات والقدرات الإدارية في سلة المهملات . تصبح القاعدة هي عدم الكفاءة وتنتقل هذه الظاهرة أو المدوى إلى الهرم الإداري حتى قاعدته في مستويات التنفيذ الصغيرة . ويصبح الفشل أمراً مؤكداً . ان الاصول العلمية لا ترسم طريق النجاح للاداريين وحسب بل وتبرز الضوء الأحمر الذي يحجبهم إنهميار وفشل المشروعات .

## عوامل تطور الإدارة في القرن العشرين :

لقد ساعدت عوامل رئيسية في تطور الإدارة وازدهارها في هذا القرن وأهمها :

١ — التطور السكاني والكيفي في الإنتاج الصناعي وأساليب هذا الإنتاج نتيجة لعجائب العلم ومعجزات التكنولوجيا التي تتضاعف يوماً بعد يوم .

٢ — ظروف الحربين العالميتين وما تتطلبه تلك الظروف من إيجاد حلول إدارية لمشكلات لم تكن قائمة من قبل إلى جانب ارتفاع الأسعار ونقص الإنتاج في بعض السلع الضرورية نتيجة لتحويل بعض مصانع الإنتاج المدني إلى الإنتاج الحربي ومشاكل النقل وغير ذلك .

٣ — الأزمات الاقتصادية العالمية وأهمها الأزمة التي بلغت ذروتها فيما بين عامي ١٩٢٩ و ١٩٣٤ والتي شملت جميع بلدان العالم باستثناء الاتحاد السوفيتي . وقد صاحبت هذه الأزمة ظواهر رئيسية هامة هي انتشار البطالة ، تراكم الإنتاج ، وذلك بصورة لم يسبق لها مثيل في تاريخ العالم الصناعي الحديث وبخاصة في مجال انتشار البطالة ، فقد بلغ عدد المتعطلين في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا معاً ما يزيد عن ثلاثين مليوناً . وقد فرضت هذه الأزمة على خبراء الإدارة في بلدان العالم محاولة كل منهم أن يجد الحلول المناسبة لمواجهة نتائج الأزمة .

٤ — كذلك من أسباب تطور الإدارة في القرن العشرين تطبيق الاشتراكية العلمية وقيام أول دولة شيوعية عام ١٩١٧ وما تبع ذلك من اتساع رقعة الشيوعية وظهور الإدارة التعاونية وإدارة المشروعات

المؤمنة وظهور مشكلات جديدة في الادارة مما أوجب على خبراء الادارة دراستها ووضع الحلول السليمة لها .

٥ — تجارب البلدان النامية الحديثة الاستقلال التي وجدت نفسها عند الاستقلال مطالبة بتسيير مشروعات ومنشآت ومرافق بغير كوادر كافية ، كما ان طموح هذه الدول في التنمية أظهر أشكالا جديدة من الادارة كالتسيير الذاتي واشتراك العمال في إدارة المؤسسات وغير ذلك من التجارب التي تعكس ظروف الأخذ بالاقتصاد المختلط بين الحر وبين الموجه .

٦ — ميلاد علم الادارة كعلم يدرس على يد فردريك تايلور (١٩١٠) الذي يعد في رأى جمهور أساتذة الادارة أول من وضع أسس الادارة العلمية مع ملاحظة ان الادارة كنشاط بدأت قبل ذلك بألاف السنين ولاشك أنها حققت تقدماً مزدهراً في الحضارات القديمة وهل يمكننا أن نفسر عملا كبناء الأهرام بغير تنظيم إدارى فذ ؟؟ .

#### مسئولية الإدارة الاقتصادية والاجتماعية :

يمكننا أن نتخيل بداية ذات بوابتين متقابلتين .. من البوابة الأولى تدخل الطاقات المسادية من آلات أولية أو مصنعة وأموال وغير ذلك ومعها الطاقات البشرية المتمثلة في العاملين من مختلف التخصصات . ومن البوابة المقابلة يخرج المنتج مادياً كان أو خدمة . وتمام هذه العملية على أحسن وجه هو مسئولية الادارة . ويتطلب ذلك أن يتم إختيار الطاقات المادية والبشرية قبل دخولها البوابة الأولى ، وأن تستخدم أحسن استخدام ، وأن يخرج الانتاج من البوابة الثانية مطابقاً للهدف المنشود ومحققاً للحاجات

ويطلق على الطاقات المادية والبشرية كلمة مدخلات ، كما يطلق على الانتاج كلمة مخرجات . ويمكننا أن نقيس المسئولية الاقتصادية للإدارة بمقياسين أساسيين أحدهما يتعلق بالسكم والثاني يتعلق بالكيف .

### مقياس الكفاية ( مقياس كمي ) :

يتردد في الأوساط الاعلامية والإدارية تعبير الكفاية الانتاجية وهو تعبير عن الكفاءة في مجال الإنتاج . والكفاية مفهوم يعبر عن درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات فهي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات . وكلما استخدمت المدخلات استخداما اقتصاديا زادت الكفاية .

ويمكن قياس الكفاية<sup>(١)</sup> بقسم المخرجات على المدخلات فلو كان هناك مثلاً عشرة عمال في مصنع ما ، وتاموا إنتاج ١٠٠ وحدة في يوم ما — فإن مقياس الكفاية في هذه الحالة هو  $10 \div 100 = 10$  فإذا قاموا بإنتاج ١١٠ وحدة في يوم آخر ، فإن مقياس الكفاية في هذه الحالة  $11 \div 100 = 11$  ولذلك يقال أن الكفاية تحسنت في اليوم الآخر .

ولما كانت الكفاية هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات فإنه يتم تحسين الكفاية بشكل من الأشكال الآتية :

- ١ — زيادة الناتج مع ثبات المدخلات ( ١٢٠ وحدة و ١٠ عمال مثلاً )
- ٢ — ثبات الناتج مع نقص المدخلات ( ١٠٠ وحدة و ٨ عمال مثلاً )

---

(١) المرجع السابق صفحة ١٧ .

### ٣ — زيادة الناتج مع نقص المدخلات ( ١٢٠ وحدة و ٨ عمال )

وأبسط طريقة لقياس الكفاية هو قسمة الناتج على كل عنصر من العناصر المستخدمة على حدة بمعنى أنه إذا استخدمت آلات واستخدم عمال في الوقت نفسه فإنه يمكن عمل مقياس لكفاية الآلات ومقياس لكفاية العمال ومن الواضح أن عملية تحديد الكفاية ليس بالأمر اليسير ، وهو موضوع الدراسات المتقدمة في الإدارة .. غير أنه يمكننا أن نلاحظ أن كل المدخلات — ماعدا القوى البشرية العاملة ، من السهل استخدامها استخداما حسنا لأنها تخضع للقوانين الطبيعية والرياضة ، فمن السهل نسبيا استخدام الأموال والمواد والآلات استخداما أمثل .. إذ أن وجود القوى البشرية العاملة بين العناصر المستخدمة يجعل الأمر معقدا ، وتصبح العملية غير خاضعة للقوانين الاقتصادية فقط ، بل تخضع كذلك لقوانين العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مثل علم النفس وعلم النفس الإجتماعي وعلم الاجتماع وعلم الأخلاق وغير ذلك .

#### المقياس الثانى الذى نقيس به المشروعية الاقتصادية للإدارة هو : مقياس

الفاعلية : وهو مقياس كيفى ، ولعل أوضح الأمثلة لتقريب مقياس الفاعلية  
للإذهان ذلك المثل الذى يضرب بشفرات الخلاقة ، فالشفرة الجديدة أكثر فاعلية فى الخلاقة من مثيلتها القديمة وهناك شفرات تستمر فاعليتها شهراً كاملاً وآخر لا تستمر فاعليتها أكثر من أسبوع . ولا شك أننا نشاهد مقياس الفاعلية بوضوح فى المطابع الصحفية بصفة خاصة فهناك آلة طباعة تبلغ فاعليتها فى طبع عدد النسخ فى الساعة الواحدة أضعاف آلة أخرى وبذلك يمكننا القول بأن مفهوم الفاعلية هو تعبير عن مدى صلاحية العناصر

المستخدمة في البوابة الأولى (المدخلات) للحصول على الناتج المطلوب من البوابة الثانية . . فهو علاقة بين نوع وكيفية المدخلات والمخرجات .

ولا يغيب عن الذهن ان العلاقة مترابطة بين الكم والكيف في كثير من الأحوال .

### المسؤولية الاجتماعية للإدارة :

لا يمكننا فصل الإدارة عن الظروف التي يعيشها أى مجتمع بابعاده الاقتصادية والثقافية . وعندما تحدثنا عن أهمية الإدارة في البلدان النامية لمسننا هذا الموضوع . وهو يفرض نفسه علينا ونحن نتناول المسؤولية الاجتماعية للإدارة . إن مشكلة الإدارة في البلدان النامية تبدأ بأن الاستثمار دائما يترك هذه البلدان وهي في الحضيض إقتصاديا واجتماعيا . والتخلف يؤدي إلى مزيد من التخلف كما أن التقدم يؤدي إلى مزيد من التقدم فالمجلة الاقتصادية الدائرة تزيد سرعتها بالدوران . أما المجلة الراكدة فإنها تحتاج إلى جهد لتدور وتنطلق . ويؤثر مستوى الثروة على إمكانية الإدارة<sup>(١)</sup> في استخدام التسهيلات مثل للبانى والطرق والكبارى والسدود والموانى والمزارع والموارد الاقتصادية من فحم وحديد وخشب وغير ذلك . كما أن مستوى الثروة العقلية « رأس المال البشرى » له تأثير في القدرة على الابتكار والانطلاق .

وتؤثر القدرة أو الوفرة تأثيرا كبيرا على حرية الإداريين في التصرف

---

(١) المرجع السابق ص ٩٨ .



ففي المجتمعات الغنية يستطيع الإداري استخدام التليفون في دقيقة ليجرى محادثة تليفونية للموردين للحصول على المواد الخام ويمكن للإداري الالتجاء إلى سوق العمل والمكاتب المتخصصة ليحصل على عمال مهرة في كل صناعة . أما في البلاد المتخلفة فقد لا يكون هناك موردون متخصصون فإذا وجدوا فقد لا يكون لديهم تليفون . وإن وجد التليفون فقد يكون معطلا . وإذا وجد التليفون فقد لا توجد وسائل النقل السريعة . وينبغي أن ندرك تماما أن الإدارة وهي تواجه هذه المشاكل في البلدان النامية مسئوليتها الأولى هي حل هذه المشاكل وإيجاد الوسائل البديلة والحاسمة . وكما تسبب الندرة مشاكل فإن الوفرة في المجتمعات الغنية تسبب مشاكل إدارية من نوع مخالف . لعلمكم تذكرون الدول التي تحرق بعض منتجاتها الزراعية حتى لا يهبط ثمن بيع المحصول في حين أن بعض البلدان النامية تجتاحها المجاعة ، إن وفرة الموارد والانتاج الزائد قد يؤدي إلى إفلاس كثير من المؤسسات في النظم الرأسمالية . أو على الأقل التأثير على هذه المؤسسات تأثيرا بالغا . والتغيرات الفنية مثلا قد تؤدي إلى بطلان جزئية وإنتاج زائد عن الحد . وهذه المشاكل الإدارية في البلدان الرأسمالية والغنية تجد من يحاول إيجاد الحلول لها .

ويهمنا أن نؤكد مسئولية الإداري في المجتمعات النامية من زاويتين رئيسيتين . . الأولى هي ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لأن مصالحة المجتمع لا بد وأن تقود في النهاية إلى مصلحة الجميع ولأن الفساد يدب في المنشآت عندما يصبح تنفيذ المشروعات على أساس مدى مساعدته في تحقيق مصالح بعض الأفراد وإيجاد المناصب لهم وبذلك يتم تحويل

المصالح العامة للخدمة — المصالح الشخصية . والزاوية الثانية في مسئولية الإدارى هى الرغبة فى التغيير والعمل على تزيير الواضح المتخلف إلى واقع متقدم والبعد عن قبول الأمور كما هى والتواكل المتنافى مع القيم الدينية فى العمل والافتقان .

هذه هى مسئولية الإدارة بصفة عامة فى المجتمع ككل ، ولكن ماهى المسئولية الاجتماعية لإدارة ما شئ ، من التحديد ؟

إن الإدارة ( إدارة أى منشأة ) تجد نفسها أمام عدة مصالح غالبا ما تكون متعارضة وهى مصالح العاملين فى المنشأة ومصالح المستهلكين ومصالح المستثمرين . إن العاملين يرغبون فى أن تدفع لهم الادارة أجورا أعلى وتوجد لهم ظروف عمل أحسن وتقدم لهم خدمات أكثر والمستهلكون يرغبون فى أن تقدم لهم الإدارة بضائع أو خدمة أجدد وبأسعار أرخص . والمستثمرون يرغبون فى أن تحقق لهم الإدارة الربح . إن الاقتصاديين يعتبرون أن مسئولية الادارة هى فى الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وتعتبر الحكومة أن المسئولية الاجتماعية للإدارة — فى ظل النظام الحر للأعمال — هى المساهمة فى إيجاد جو ملائم للأعمال ، والمساهمة فى التقدم الاقتصادى ، وفى عدم إحداث تضخم . بينما تعتبر المسئولية الاجتماعية للإدارة — فى ظل نظام الأعمال الجماعية — هى فى الوصول إلى الأهداف الموضوعة من قبل الهيئة المركزية للمخطيط .

إن المسئولية الاجتماعية للإدارة تتمحق بمدى التوازن بين مختلف

عناصر المجتمع من عامين ومستثمرين ومستهلكين ، وهو ما تشير إليه المعادلة المشهورة في التنمية والتي تقول بأن الانفاق الاستهلاكي + الانفاق الاستثماري + الانفاق الحكومي = كمية الوحدات المنتجة  $\times$  أسعارها. حيث الانفاق الاستهلاكي هو مجموع ما ينفقه المستهلكون ، والانفاق الاستثماري هو مجموع الاستثمارات الجديدة ، والانفاق الحكومي هو مجموع مائنته الحكومة .

وترتبطا على ذلك فإن زيادة الأجور للعاملين لابد وأن تؤدي إلى زيادة الانفاق الاستهلاكي فاذا لم تكن هناك زيادة في الانتاج فان النتيجة هي ارتفاع الأسعار وهو ما يعرف بالتضخم النقدي حيث تقل القيمة الشرائية للنقود . ومن هنا يبرز دور الادارة ومسؤوليتها الاجتماعية في وقف التضخم النقدي بزيادة الكفاية الانتاجية وذلك بزيادة الانتاج بنفس العناصر المستخدمة ، وفي نفس الوقت فان الإدارة مسئولة عن المساهمة في زيادة الرخاء ، وتقليل أو تخفيف حدة أوقات الكساد في المجتمعات الرأسمالية وذلك بالإستمرار في الإستثمارات الجديدة من أجل تحقيق التوظيف الكامل حيث توجد وظيفة لكل قادر على العمل يرغب فيه . والادارة تحقق كل ذلك في إطار حركة المجتمع وتحقق التوازن والانسجام بين مصالح الناس .

وقد تقف البيروقراطية والقوانين العتيقة حجر عثرة أمام الإدارة في تحقيق أهدافها . لذلك يرتفع في البلدان النامية شعار الثورة الإدارية كتعبير عن رغبة المجتمعات النامية في تحقيق أهدافها . ورغبتها في أن يكون جوهر العمل الإداري هو تحقيق الأهداف بفض النظر عن الشكل

الذى يقود غالباً إلى المظهرية . وحل المشكلات الإدارية في البلدان النامية لابد أن ينبع من واقعها ومن ظروفها الإدارية نضرب مثلاً بمشكلة المركزية ومشكلة اللامركزية . ولكل إيجابياتها وسلبياتها فكيف تواجه الإدارة في البلدان النامية هذه المشكلة ؟

إن التوازن بين المركزية واللامركزية في إطار المشاركة الجماهيرية في التنمية ضرورة واقعية . « إن جهاز التخطيط الإقتصادي والإداري في معظم الدول النامية ، يعتمد على جهاز مركزي موحد مسئول عن وضع الخطط - وفي أغلب الأحيان - تنفيذها أيضاً . هذه الأجهزة لها في بعض الأحيان دور استشاري ( مجلس تخطيط ) أو دور إداري وتنفذي ( وزارة تخطيط ) ولكن الجدير بالاهتمام هو أن المركزية الشديدة مضرّة لأنها تضع خطة واحدة لقطر كامل واسع مختلف الأقاليم في حين أن اللامركزية تراعي الظروف الإقليمية لكل إقليم داخل القطر والمشكلة هي أن خلق أجهزة لامركزية عديدة يترتب عليه أعباء مالية ، كما أن كثرة الأجهزة اللامركزية لا يحل مشكلة البيروقراطية بل في أحيان كثيرة يعطل التنمية ويقال عن نشاط الأجهزة »<sup>(١)</sup> .

ولأن العمل الإداري يحوي عنصراً مادياً يتمثل في المواد الخام والآلات وماشابه ذلك ، وعنصراً بشرياً يتمثل في العمال والمهندسين والمفكرين والإداريين ، لذلك لابد من أن يكون العنصر البشري في الإدارة على أعلى قدر من الكفاية والتطوع الإختياري والحماس لاحتراز التقدم .

---

1) Yves Prats - Decentralisation et developpement Edition Cujas, Paris, 1973. p. 17

## عناصر الإدارة أو وظائفها :

العملية المستمرة للإدارة هي إتخاذ القرارات . ذلك هو محور وظيفتها .  
ومن هذا المحور أو المركز وهو إتخاذ القرارات تنفرع عناصر أربعة نستطيع  
أن نتخيلها كأنهم تشير إلى الجهات الأصلية الأربع . وكلها مترابطة وتدور  
كالكرة الأرضية ولكن دورتها في الزمن وليست دورة مكانية . هذه  
العناصر أو الوظائف هي : —

١ — التخطيط Plannig

٢ — التنظيم Orgauizing

٣ — التوجيه Directing

٤ — الرقابة Controling

ويذهب بعض أساتذة الإدارة إلى تقسيم عناصر الإدارة إلى خمسة  
عناصر حيث يحملون إعداد وتدريب الأفراد staffing عنصراً قائماً  
بذاته ، بينما يذهب الكثيرون من أساتذة الإدارة إلى إعتبار أن  
إعداد وتدريب الأفراد يدخل ضمن وظيفة التنظيم وهذا ما أخذنا به في  
حديثنا عن عناصر الإدارة أو وظائف الإدارة أو العملية الادارية .

## التخطيط :

لقد اختلف المفكرون حول مفهوم التخطيط في علوم الاقتصاد  
والسياسة والإدارة والاجتماع وفق موضوع المعالجة وأبدولية الفكر

وطبيعة المعر ، ولكن معنى التخطيط بصفة عامة هو تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية والمعنوية والمادية والمالية المتاحة لتحقيق أهداف معينة متفق عليها ومحددة وفي فترات زمنية محددة .

والتخطيط بالنسبة للإدارة يمثل قطب الرحى إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على أحسن وجه وتحقيق أهداف بأفضل الطرق دون تخطيط سليم لها. وذلك لأن التخطيط كعنصر من عناصر الإدارة هو قرارات تتلقى بالمستقبل تشبه السلسلة المتصلة الحلقات . ويتضح من ذلك أن النشاط الإدارى بصفة عامة هو نشاط تخطيطى وأن للتخطيط وجود أساسى فى العمل الإدارى ، فهو النشاط الذى يسبق الأنشطة الأخرى ، وهو النشاط الذى تتوقف عليه الأنشطة الأخرى .

ويقسم الدكتور أحمد رشيد<sup>(١)</sup> أنواع الخطط الادارية إلى ثلاثة أنواع : خطط الاهداف ، خطط الاستعمال الواحد ، الخطط المستمرة .

وتشمل خطط الاهداف (Goals) جانبين رئيسية هما : تحديد أهداف الادارة لفترة زمنية محددة ، ثم تحديد أنسب الوسائل لتحقيق هذه الاهداف . ومن أبرز فوائد خطط الاهداف تحقيق اللامركزية بتوضيح الأهداف العامة والاهداف الجزئية لوحدات المؤسسة .

كذلك من فوائد خطط الاهداف أنها تساعد على حفز العاملين على تحقيق الهدف فى الوقت المحدد . وأنها تؤدي إلى تجنب

---

(١) د . أحمد رشيد - نظرية الادارة العامة - دار المعارف بمصر - ١٩٧٤

الاعمال الزائدة والجهود الضائعة ، وتركز الأنشطة الادارية على الاعمال  
الحقيقية والضرورية الواجب تحقيقها.

أما خطط الاستعمال الواحد فهي تتبع من خطط الأهداف وتعتبر عن  
وسائل تنفيذها . نجد مثلا أنه عند الإنتهاء من وضع خطط الأهداف ،  
تبرز أمام المؤسسة عدة تساؤلات عن تنفيذ تلك الخطط . هذه التساؤلات  
تجيب عليها البرامج التنفيذية التي تشمل كافة نواحي النشاط في المؤسسة  
اللازمة لتحقيق الأهداف . فهدف للإنتاج قد يحتاج إلى برنامج تنفيذي  
لزيادة الطاقة الإنتاجية ، وإلى برنامج تنفيذي للتوسع في نظام العمل  
وهكذا ..

والخطط المستمرة *Standing plans* هي الخطط ذات الأسلوب المنكرر  
وأقرب مثل يوضح الخطط المستمرة هو أسلوب التخزين . والجوانب  
الرئيسية للخطط المستمرة هي سياسات تعبر عن إطار عريض يوضح أسلوب  
التصرف ، نحو تحقيق الأهداف . ثم إجراءات تمثل إرشادات العمل التي  
تحمي التفاصيل اللازمة لإتمام بعض الأعمال المتكررة والهامة مثل إخراج  
مواد من المخازن أو شراء مهمات أو تعيين موظفين . ثم اللوائح التي تعد  
أكثر تفصيلا من الإجراءات في توضيح خطوات العمل .

والتخطيط كعنصر من عناصر الإدارة يشمل رسم السياسة  
العامة المنشأة ، وتحديد وظائفها ووضع الأهداف الرئيسية لها في  
الحاضر والمستقبل ، والتعبؤ بما ستكون عليه الأمور في المستقبل

وتقدير احتياجات المنشأة من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك فيما يسمى بالميزانيات التقديرية ، إلى جانب تحديد الفترات الزمنية التي يتم فيها تنفيذ برامج الخطة والتوقيت الزمني اللازم لتنفيذ كل مرحلة من المراحل كما يشمل التخطيط وضع المشروعات الجديدة التي تكفل نجاح الخطة وإزدهار المؤسسة بصفة عامة وتعديل المشروعات عند الضرورة وفقا لظروف طارئة أو إرشاد السنواين عن تنفيذ الخطة إلى إتباع طرق أكثر ملاءمة للعمل للتغلب على المشكلات والصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة ، وهذا يتطلب مرونة الخطة وقابليتها للتنفيذ بيسر وسهولة .

والتخطيط يعني التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له . والتنبؤ ليس عملية تنجيم وإنما يقوم على البحث والاستقصاء وجمع الحقائق . والبحث مبادئ عقلية مترابطة تتمثل فيما يلي<sup>(١)</sup> :

(أ) مبدأ الحتمية : بمعنى أن كل ظاهرة اجتماعية هي نتيجة أسباب محددة يمكن التثبت منها . ولا يمكن متابعة العمل في بحث بحويية وحاس بغير الإيمان العميق بالسببية . وإمكان تتبع النتائج بالرجوع إلى الورااء بحثا عن الأسباب .

(ب) مبدأ العلاقة : بمعنى أن الحقائق التي يتكون منها أساس العمل يجب أن تكون في حدود البيئة التي يحدث فيها هذا العمل . وهذا يشمل

---

(١) لندول أورفيك - عناصر الادارة - ترجمة على حامد بكر - مكتبة

الثورة الادارية - دار الفكر العربي - ص ٣٥



مبدأين إضافيين : أولهما التحليل بمعنى الملاءمة مع وجهة النشاط الذى نبحث فيه ، وثانيهما التعريف بمعنى تفسير الحقائق فى عبارات تتفق مع العلوم التى يقوم عليها النشاط الموضوع تحت البحث .

(ج) مبدأ القياس : بمعنى تفسير الحقائق فى حدود وحدات معينة أو نماذج للعمل .

وإذا ضربنا مثلا تطبيقيا مبسطا للتخطيط أدركنا أن التخطيط ليس عملا سحريا . كيف نخطط للعمالة فى عشر سنوات قادمة مثلا ؟ ان كشف الأقدمية وكشف تواريخ ميلاد العاملين بضعان أمامنا تواريخ سن التقاعد للعاملين والوظائف التى من المنتظر أن يكونوا فيها يوم تقاعدهم . وبالنظر إلى التوسعات المنتظرة فى المشروع واحتياجاته إلى التخصصات المحددة يمكن للإدارة أن تحدد أعداد العمالة اللازمة لسنوات قادمة . واضحة فى الاعتبار نسبة المرض والوفاة والفصل واذ حالة على التقاعد قبل بلوغ السن القانونية . وفى نفس الوقت تضع أمام التدريب مسئوليات إعداد المستويات المطلوبة فى المستقبل .

وبرغم إجماع أساتذة الإدارة على أهمية التخطيط وفائدته للعمل الإدارى إلا أن هناك بعض الديوب للتخطيط يفصلها الدكتور سيد الهوارى<sup>(١)</sup> فيما يلى : —

---

(١) سيد الهوارى — الإدارة — الأسس والاصول العلمية — مطبعة نهضة

مصر — ١٩٧٣ — ص ١٧٤ ، ١٥٥

١ - كثره التكاليف : فلا شك أن التخطيط يتطلب نفقات قد تكون كبيرة في بعض الحالات . فهناك نفقات التأمين بالتخطيط ، ونفقات الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات .

٢ - ضياع الوقت : يعيب الكثيرون على التخطيط بأنه يضيع الوقت لأن مجرد التفكير في المشاكل التي ستحدث ليس له أهمية بجانب تنفيذ العمل .

٣ - عدم المرونة : ينظر البعض إلى الخطط الموضوعة على أنها بمثابة أدوات لتقييد حرية الأشخاص . فهي لا تعطى حرية كبيرة في التصرف . لارتباط الأشخاص بها .

٤ - للشك في الاقتراضات الموضوعة عن المستقبل : فطالما أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالغموض وعدم التأكد ، فإن أى اقتراضات عن المستقبل قد لا تكون مطابقة للمستقبل ذاته . ويمكن الرد على هذه الـايوب بأن فوائد التخطيط تبرر كل ما ينفق فيه من وقت ومال . كما أن الارتباط بخطة معينة ، له مزايا سبق أن بيناها . وأخيرا فإن غموض المستقبل هو في ذاته المبرر لوجود التخطيط حتى يمكن التوقع بالمشاكل التي ستحدث والعمل على تلافيها أو أخذها - على الأقل - في الحسبان .

ولا شك أن هذه الـايوب التي أوردها الدكتور الهوارى لا تعبر عن -ايوب حقيقية للتخطيط ، وإنما هي من باب التحايل الأكاديمي - فيما أعتقد - لأن كل هذه الـايوب يمكن تلافيها إذا وضعها المخططون أمام

أعينهم عند وضع الخطط . كذلك فإن الرد على افتراضات الدكتور الهوارى هو القول العربى البليغ « لا بد مما ليس منه بد » وكذلك قول بعض المعاصرين بأنهم لم يكتشفوا بعد طريقة لكسب المعارك الحربية بغير استئهاد بعض الجنود .

إن التخطيط — فيما أرى — لا عيب فيه إلا فى البعد عنه لآى عمل من الأعمال .

والتخطيط كما يراه — لندول أورفيك<sup>(١)</sup> — غاية ذهنية أساساً ، أى أنه إستعداد طبيعى لعمل شىء بطريقة منظمة ، أى التفكير قبل العمل . إن كل مشروع تجارى سواء أ كان حكومياً أو غير حكومى أوجبش يحتاج إلى التخطيط . ولذلك يجب أن توجد خطة . وخصائص الخطة الجيدة هى : —

١ — أن تكون أهدافها واضحة ومحددة .

٢ — أن تتسم بالبساطة .

٣ — أن تحلل وتصنف الأعمال تحليلاً وتصنيفاً صحيحاً ؟

٤ — أن تكون مرنة .

٥ — أن تستعين بالموارد المتوفرة إلى أقصى حد ممكن .

---

(١) لندول أورفيك — ترجمة على حامد بكر — عناصر الإدارة — دار الفكر العربى — ص ٥٤ ، ٥٥ .

## التنظيم :

لعل القول الشائع بضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لنجاح العمل هو التعبير البسيط والصحيح لمفهوم التنظيم .

والتنظيم كعنصر من عناصر الإدارة يقصد به التطبيق العملي لسياسة المؤسسة وتنفيذ خططها وتطبيق النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها ، سواء في محيطها الداخلى بين عمالها وجمهورها الداخلى أو في محيطها الخارجى مع المجتمع الذى تتعامل معه . كما يشمل التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها بين الإدارات والأقسام المختلفة توزيعاً يكفل سرعة العمل وتدقيقه . كما يشمل تحديد اختصاصات العاملين وتحديد العدد اللازم لكل قسم ومسئولية كل منهم . ويتلخص التنظيم فى تصميم الهيكل التنظيمى أى تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها فى وحدات إدارية بشكل يمكن اسنادها إلى أشخاص ، بغرض تحديد المسئولية فى كل مجموعة من الواجبات ، وإعطاء السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات ، وربط المناصب الإدارية المختلفة بعضها ببعض من الناحيتين الواقعية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعية وتنمية الهيئة الإدارية أى وضع الإداريين المسئولين عن الوحدات الادارية كل فى منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل وما إلى ذلك .

ومن السهل أن نتصور إيجابية عنصر التنظيم عند تأسيس المؤسسة أو عند بدء نشاطها ، ولكن المشكلة فى التنظيم تأتى فى المؤسسات القديمة ، وبخاصة عندما تبدأ قيادة إدارية جديدة فى تطوير المؤسسة . ولقد شهدت

بعض المؤسسات الصحفية في مصر صعوبات عديدة عند تغيير قيادتها وعند محاولة تطويرها . وكانت الشكوى الدائمة لقيادات الادارية الجديدة هي العبء البشري القائم في المؤسسة . ولكن تجربة جريدة الأهرام في عام ١٩٥٧ أثبتت أنه يمكن للتنظيم الجديد أن يستفيد من الطاقة البشرية الموجودة وأن يطورها ويحولها إلى عنصر إيجابي وفعال .

الصعوبة إذن في الانسان . والنجاح أيضاً يتوقف على الانسان . فهما كان التنظيم دقيقاً ونموذجياً فإن العامل البشري هو الحاسم في نجاحه أو فشله .

ولقد أدرك « لندول أورفيك »<sup>(١)</sup> هذه الحقيقة بقوله .

« في كل تسع من كل عشر مرات ، يتعذر البدء بصفحة بيضاء . وعلى للنظم أن يستفيد أحسن استفادة بما يملك من المادة الانسانية المتوفرة فعلاً وفي ٨٩ من ٩٠٪ من الحالات ، على النظم أن يقوم بتغيير الوظائف لتتلاءم مع الفرد ، حيث أنه لا يمكنه تغيير الإنسان ليتلاءم مع العمل . فالنظم لا يمكنه أن يقوم بعمله بروح العزلة ليقوم برسم هيكل العمل النموذجي أو التوزيع الملائم للواجبات والمسؤوليات والعلاقات ، ثم تتوقع تنوعاً لا نهائياً لتلائم الطبيعة الانسانية مع العمل » .

ولقد لاحظ الدكتور الهواري<sup>(٢)</sup> العلاقة الجدلية بين طرفي التنظيم وهما المنصب والموظف عند حديثه عن مرحلتى التنظيم :

---

(١) لندول أورفيك - عناصر الادارة - ترجمة على حامد بكر - دار الفكر العربي ص ٥٨ .

(٢) د . سيد الهواري - الادارة - الاصول والاسس العلمية - مطبعة نهضة مصر - ١٩٧٤ - الطبعة الخامسة ص ٢٦٠ ، ٢٦١ .

« المرحلة الأولى : مرحلة ميكانيكية يطلق عليها « تصميم الهيكل التنظيمي » .

المرحلة الثانية : مرحلة ديناميكية يتم فيها الجمع بين المناصب الادارية التي تكونت في التصميم وبين الأشخاص الملائمين لها . ويطلق على هذه المرحلة تنمية الهيئة الادارية والمفروض أن عملية التنظيم تخضع للتفكير المنطقي واتخاذ القرارات الرشيدة ، لذلك يقال أن التنظيم عملية إرادية لتوحيد وصهر الجهودات الجماعية وتسييقها لالغاء (أو للاقلال من) الاحتكاك أو التعارض الذي يمكن أن يحدث في المجموعة حتى يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه . ويسمى هذا التنظيم الذي يتقرر من الادارة العليا بـ « التنظيم الرسمي » :

إلا أن وجود الأشخاص في التنظيم — ومالهم من انطباعات وعواطف وشعور .. إلخ — يخلق صوراً جديدة للعلاقات لا ينص عليها في التنظيم . للذي يتقرر من الادارة العليا . وتسمى هذه العلاقات ( غير الرسمية ) أي غير المنصوص عليها بـ « التنظيم غير الرسمي » .

هذا وقد يتفق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي ويكون هذا هو الوضع المثالي ... وفي كل الأحوال يجب التقريب بينهما » .

والتنظيم كمنصر من عناصر الادارة يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقد يتبادر إلى الذهن أن الادارة تقوم بهذا العمل مرة واحدة عند إنشاء المؤسسة . وليس ذلك بالصحيح لأن التنظيم عملية مستمرة والادارة تقوم بمراجعة مستمرة للهيكل التنظيمي وإدخال التعديلات المستمرة عليه

والتطوير المستمر له . وإذا كان التنظيم سابق للإدارة إلا أنه في نفس الوقت جزء من وظائف الإدارة وهذا ما دفع البعض بأن يقرن التنظيم بالإدارة ويجعل من التنظيم قريبا للإدارة فنجد تسميات لأجهزة إدارية باسم التنظيم والإدارة . وتسمى أحيانا مادة الإدارة في بعض الجامعات مادة التنظيم والإدارة .

ويفسر الدكتور أحمد رشيد هذه الظاهرة تفسيراً اجتماعياً بقوله<sup>(١)</sup> .

« يبدأ التنظيم ( يقصد تنظيم المؤسسة ) في التحرك . وحركة التنظيم لا تتم في معزل وإنما تتم في مجتمع من المجتمعات .

وبمثل ما يهدف التنظيم إلى تحقيق بعض الأهداف تبعاً لنظامه فإن المجتمع الذي يعمل فيه له عدة أهداف تمثل نظاماً أساسياً ولا بد أن يؤثر بدوره على التنظيم وعلى الأغراض التي يتوخى تحقيقها .

وهنا يصبح التنظيم أكثر اتساعاً من الهيكل والفرد ، إذ أنه يصبح الهيكل والفرد والمجتمع . والتنظيم بهذا المعنى يصبح المنظمة التي تتم في إطارها العملية الإدارية .

وتتلخص مبادئ التنظيم فيما يلي : —

١ — الهدف : وينبغي أن يكون واضحاً وواقعياً ، كما ينبغي أن تكون الأهداف الفرعية لكافة الوحدات الإدارية متناسقة مع الهدف

---

(١) د . أحمد رشيد — نظرية الإدارة العامة — دار المعارف بمصر الطبعة

الثالثة ص ١٤٨ .

الأساسى والرئيسى للمؤسسة ، بمعنى أن يكون كل تنظيم وكل جزء فى هذا التنظيم تعبيراً عن الهدف الذى أنشئت من أجله المؤسسة .

٢ — تقسيم العمل : وهو تعبير عن مبدأ التخصص . ولقد برز التخصص فى المؤسسات الحديثة على أساس أنه الوسيلة المثلى لتحقيق أعلى كفاءة فى أداء العمل . ولقد تبين أنه كلما تخصص الفرد فى عمل محدد زادت قدرته على إجادته عمله مع زيادة إنتاجه فى نفس الوقت .

٣ — وحدة الرئاسة : ومعنى وحدة الرئاسة أو وحدة القيادة هو البعد عن تعدد الرؤساء الذين يتلقى منهم الموظف أو العامل التعليمات حتى لا يقع فى الحيرة والاضطراب . وتحقيق وحدة الرئاسة تحدد مسئولية العامل أمام رئيس واحد هو الذى أصدر إليه التعليمات . وفى نفس الوقت تحدد مسئولية الرئيس الأدنى أمام رئيسه الأعلى وهكذا تصبح المسئولية متسقة فى خط يربط مدير المؤسسة بقاعدة الهرم الإدارى من رؤساء الإدارات والأقسام والمشرفين .

٤ — التنسيق : وهو عنصر أساسى لتكامل العمل ، والبعد به عن التضارب والتناقض . ويتم التنسيق بربط أوجه النشاط المتشابهة بعضها ببعض .

٥ — تكافؤ السلطة مع المسئولية : وهو أمر ضرورى لسير العمل . ويؤدى التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة ويقال إن السلطة تؤام للمسئولية وتكافؤ السلطة مع المسئولية ليس تعبيراً عن



المسئولية الادارية وحسب وإنما هو تعبير عن المسؤولية القانونية أيضاً . ويرتبط بمبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية مبدأ تدرج السلطة ومبدأ تفويض السلطة ، إذ ينبغى أن تفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الادارية التى تليها حتى يصبح تنفيذ الاعمال ميسورا وسريعا .

٦ — قصر سلطة الأوامر : وهو مبدأ هام من مبادئ التنظيم قد تبين أنه كلما قلت المستويات الادارية فى المؤسسة كلما تحققت زيادة فى كم الانتاج وفى نوعه .

٧ — التوازن والمرونة : ويقصد بذلك أن يكون تنظيم المؤسسة مرنا لمواجهة التغيرات التى تحدث داخل المؤسسة أو خارجها . كما يقصد بالتنظيم أن يوازن بين اعتبارات عدة مثل السلطة والمسئولية والمركزية واللامركزية ومدى نطاق الاشراف وطول سلسلة الاوامر . وأن يوائم التنظيم بين أهداف المؤسسة والظروف التى تحيط بها وطبيعة المجتمع الذى تعيش فيه .

### التوجيه :

ويمثل هذا العنصر من عناصر الادارة الاتصال بالمرؤسين وارشادهم عن كيفية أداء الاعمال بأصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الامثلة : ورفع الحالة المعنوية للمرؤسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختيارى فى تنفيذ الاعمال . ويمثل التوجيه النشاط الرئيسى للقائد الإدارى ، وعمله اليومى . والتوجيه الإدارى بصفة عامة

هو العمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة أية مشكلات ولتحقيق الكفاءة المستمرة .

والتوجيه الإدارى يتم باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف .  
لذلك فان القرار الإدارى يتوقف كفاءته على طريقة صناعته وليس على سلطة اتخاذه . ومن ثم فان جوهر النجاح هو صنع القرار الرشيد . وليس الإهتمام بالسلطات التى لها حق إتخاذ القرار .

ويقسم الإداريون مراحل اتخاذ القرار إلى خمس مراحل : المرحلة الأولى تنحصر فى بيان المشكلة وتحديد أبعادها ، والمرحلة الثانية تشمل جمع البيانات والمعلومات والإحصائيات وتصنيفها وفهم دلالتها ، ثم إعدادها بالعمل على تبويبها وتنسيقها وتنظيمها حتى يمكن المقارنة والاستفادة من دلالتها . المرحلة الثالثة هى وضع الحلول والبدائل ، وتحليل كل بديل لبيان مزاياه وعيوبه والوقوف على ظروف كل بديل القائمة والمحتملة . المرحلة الرابعة هى اختيار البديل الأمثل بعد المفاضلة بين البدائل المطروحة . المرحلة الخامسة هى اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه ، ولا بد أن يصاحب إتخاذ القرار تهيئة المناخ المناسب له وتبليغه إلى كافة الرؤس وشرحه لهم وبيان الأسباب والأهداف التى اقتضت إتخاذ القرار . ومهما كان القرار رشيدا وصائبا فلا بد من متابعة تنفيذه وتقييمه .

ويولى علماء الإدارة أهمية خاصة لوسائل الاتصال فى التوجيه . كعنصر من عناصر الإدارة . وهم يستعملون بذلك من علم الاعلام عناصر الإتصال وشروط نجاحه ويخضعونها لظروف علم الإدارة . وفى أية مؤسسة أو هيئة يتم الاتصال بالمفابلة الشخصية أو بالحدث التليفونى أو بالبرقيات

أو بالخطابات أو بالملزكات أو بالتقارير أو بالاجتماعات أو بالنشرات الدورية ويضيف بعض أساتذة الإدارة المجلات والجرائد والافلام والملصقات على الحرائط كوسائل اتصال تلجأ إليها الهيئة أو المؤسسة لإنجاز أعمال التوجيه الإداري .

ويذهب الدكتور أحمد رشيد<sup>(١)</sup> إلى القول بأن هناك صلة بين كافة العمليات الإدارية وبين الاتصال . وهو يتفق مع ليفيت (H. LEAVITT) بأن أهمية الاتصال في العمل الإداري ترجع إلى اعتبارها أساسا لتوجيه السلوك الإنساني ومن ثم عاملا حاسما في تقرير مستوى وكفاءة القرارات الإدارية . ولذا تعد شبكة الاتصال الجيدة عاملا مهما في نجاح العمل الإداري . ان الاتصال في المؤسسة أيا كانت طبيعتها وأيا كان حجمها هو الوسيلة الفعالة التي تمكن الرئيس من الإشراف الجيد على مرسوميه وبذلك يمكنه أن يتعرف على النشاط ومدى الفاعلية داخل المؤسسة . ويترتب على ذلك تنفيذ الخطط وإجراء التعديلات والتوقيات الصحيح لانتاج .

ويضع الدكتور الهواري<sup>(٢)</sup> عدة إعتبارات ينبغي مراعاتها في الاتصال هي : —

---

(١) المرجع السابق — ص ٢٤١ ، ٢٤٢ .

(٢) د. سيد الهواري — الإدارة ، الاصول والاسس العلمية — الطبعة الخامسة —

١٩٧٣ ص ٣٨٤ إلى ص ٣٨٧ .

١ - تكيف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات وليس كما يراها المرسل .

٢ - إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المستقبل من فهمها واستيعابها .

٣ - يجب على المرسل مراعاة رد الفعل لدى المستقبل وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ويتم ذلك بأية طريقة مثل ملاحظة تصرفاته التالية أو مجرد سماع تعبير منه .

٤ - إذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المستقبل فيجب أن نتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة ، ويحتمل تغييرها بطريق غير مباشر .

٥ - يجب أن تحتوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمستقبل وإلا كانت مجرد ضوضاء ، لا فائدة فيها .

٦ - يجب ألا يتعارض الاتصال في التسلسل الرئاسي فلا يجوز للمدير العام مثلاً أن يعطي تعليمات إلى موظفي الحسابات وإنما توجه التعليمات إلى مدير الحسابات الذي يقوم بتوجيهها بدوره إلى موظفيه .

٧ - يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير المختلف .

ويتفق الدكتور الموارى مع كارنيجى في أن الأمور التي تساعد على إيضاح مضمون الاتصال هي : -

- ١ - شرح المعلومات غير المعروفة بمقارنتها بالمعلومات المعروفة .
  - ٢ - تجنب التعبيرات والمصطلحات الفنية في حالة توجيه الرسالة لرجل عادي .
  - ٣ - التأكد من أن المرسل يعرف ما سيقوله بالضبط قبل البدء في الاتصال .
  - ٤ - تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة ومحاولة الايضاح باستخدام الأمثلة .
  - ٥ - إنهاء الحديث بتلخيص للنقط الرئيسية .
- وإذا نظرنا إلى العقبات التي تحد من فاعلية الاتصال فإننا نجدها فيما يلي :-
- ١ - إهتمام بعض الأفراد بالمسائل الشخصية يمثل عقبة في إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل .
  - ٢ - ميل بعض الناس إلى معارضة التغيير أو على الأقل عدم تقبل التغيير بسهولة .
  - ٣ - إن الشخص غير المدرب غالبا ما يتحدث دون أن يناقش .
  - ٤ - ميل الانسان بطبيعته إلى عدم الاباحه بشعوره أو بأسراره أو بأهدافه الحقيقية لأسباب اجتماعية أو نفسية أو خلقية .

وفي ختام الحديث عن أهمية الاتصال في عنصر التوجيه الإداري نرى أن أساتذة الإعلام يتفقون مع أساتذة العلاقات العامة بأهمية الاتصال ذو الاتجاهين . فهناك اتصال الرؤساء بالمرؤسين وهناك اتصال المرؤسين بالرؤساء . وإذا كان النوع الأول يتعلق بإصدار تعليمات أو أوامر أو توجيهات فإن النوع الثاني يتعلق بشكاوى المرؤسين وإقترحاتهم وشعورهم نحو عملهم ونحو إدارة مؤسستهم . وبمجاح قناتي الاتصال في العمل الإداري يتحقق نجاح التوجيه كعنصر حيوي من عناصر الإدارة .

### الرقابة :

يرى « جيمس منزيس بلاك » أن الرقابة معناها التفاهم . ويرى الدكتور « أحمد رشيد » أن مفهوم الرقابة الحديثة يعتمد على الاتصال الفعال ذي الاتجاهين من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته ومن قاعدته إلى قمته . بمعنى أن تبادل المعلومات تسبب آثاراً متبادلة على سلوك طرفي الاتصال . وبانسياب المعلومات والبيانات من مراكز إتخاذ القرارات أي من الإدارة العليا إلى نقاط التنفيذ أي إدارة الأقسام عبر قنوات الاتصال ثم العودة ثانية بمعلومات جديدة من الأفراد المنفذين ، وعن التصرفات ونتائج الأداء لتنفيذ مراكز إتخاذ القرارات بالخطائق حيث يتم تحليلها وتفسيرها استعداداً لاتخاذ قرارات جديدة حسب مقتضى الحال ، وبموجب المستجد من الظروف ، ثم تنساب معلومات جديدة إلى نقاط التصرف لتصحيح الأخطاء وتقويم الانحرافات وهكذا تكون عملية دائرية بين مراكز إتخاذ القرارات ونقاط التصرف فتم الرقابة عن طريق إرتداد المعلومات .

إن هذا الأخذ والعطاء وتبادل المعلومات وإيصالها عبر قنوات الاتصال بأحدث الوسائل والتقارير التي تستعمل في الاتصالات ، يعتبر جوهر التنفيذ الدكسية ، التي تفيد في اتخاذ القرارات والتي تؤدي ليس لإنجاز الأعمال بشكل دقيق وبسرعة فائقة بحسب ، بل وإلى تعديل الانحرافات وتصحيح الأخطاء بشكل مستمر. وهذا يكون جوهر عملية الرقابة في مفهومها الحديث . ويكاد الدكتور أحمد رشيد أن يرى في وظيفة العلاقات العامة بالادارة صورة من الرقابة الحديثة في العمل الإداري التي تبعدنا تماماً عن المفهوم القديم للرقابة ، القائم على الخوف وعدم المبادرة ، وكل ما يؤدي إلى الجحود .

ويرى «هنري فايول» أحد علماء الادارة أن الرقابة هي مطابقة التنفيذ على الخطة والقرارات الصادرة . وأنه من الضروري ان تشمل الرقابة الأموال ، والمواد والآلات ، والجودة ، والوقت .

والرقابة بهذا الشمول تمثل عنصراً هاماً من عناصر الادارة حتى يستقيم العمل الإداري ويقوم كل عامل بالمؤسسة بواجبات وظيفته ، وحفظ أموالها من الضياع أو التلاعب أو الاختلاس ، ولضمان اتفاق أموال المؤسسة في وجوها الصحيحة ، وتنفيذ أعمالها ومشروعاتها طبقاً للخطة المرسومة والبرامج المحددة . فلكي يتحقق التقدم الاقتصادي ورفع مستوى الانتاج أو الخدمة لابد من الاشراف الكامل على جميع أعمال المؤسسة من الرؤساء المباشرين في مختلف المستويات الإدارية وفرض الرقابة على جميع الأعمال . ويستدعي هذا ضرورة موافاة الادارة

بالتقارير الدورية اليومية والاسبوعية والشهرية حسب الأحوال والظروف من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام المختلفة ، والقيام بالتفتيش الإداري المفاجيء من حين لآخر ، وأن يفحص دفاتر الحسابات ومستندات الإيرادات والمصروفات مراجعون ومحاسبون قانونيون ، ويقدموا تقارير مفصلة عن الحساب الختامى للمؤسسة فى نهاية العام أو تقارير نصف سنوية أو ربع سنوية . وتقوم الإدارة عادة بما يلزم من اجراءات إدارية أو قانونية حيال المخالفين من الموظفين والعمال للنظم والقواعد واللوائح الموضوعة . أو الذين يضررون بمصالحها نتيجة إهمالهم أو سوء نيتهم أو انحرافهم عن الطريق المستقيم . . فتحيلهم إلى التحقيق ومجالس التأديب أو القضاء .

وحتى تصبح الرقابة فاعلة فإنه ينبغى أن تحدد الإدارة المقاييس والمعايير الرقابية والتي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التى تمت ( أو تتم ) بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التى تقرر آتمامها سلفا . وقياس الأداء ( النتائج ) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة الانحرافات ( انحرافات التنفيذ عن التخطيط ) ودراسة أسباب هذه الانحرافات والعمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء ، بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو إعادة تحديد أهداف جديدة .

إن عناصر الإدارة هذه أو وظائف الإدارة يطلق عليها بعض أساتذة الإدارة وظائف المدير ، وهم يطلقون تسمية المدير على كل قائد إداري مهما اختلف مستواه الوظيفي فى الهرم الإداري من رئيس مجلس الإدارة إلى



أصغر مشرف فيها ، ومن المؤكد أن هذه العناصر مترابطة وغالبا ماتم بصورة متكاملة فى نفس الوقت .

وإذا تصورنا عناصر الادارة أو وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على شكل عمود اقنى ، فإننا نتصور وظائف المشروع على شكل عمود رأسى ، وتشمل الانتاج والتسويق والتمويل إلى جانب وظيفتى شئون العاملين والعلاقات العامة .



### الفصل الثالث

## ملكية الصحف وحرية الصحافة

( ملحق : قوانين الصحافة في مصر )



إن ملكية الصحيفة تعبير عن حرية الصحافة . وكلاهما تعبير عن  
نظرية الاعلام السائدة في مجتمع من المجتمعات ، وانعكاس للنظام السياسي  
بأركانه المختلفة اقتصادية وثقافية واجتماعية وغير ذلك . والعلاقة بين ملكية  
الصحيفة وحرية الصحافة في حد ذاتها ليست موضع خلاف فانصار كل مذهب  
اجتماعي أو نظام سياسي يؤكدون ذلك ، ولكن كل منهم يرى أن حرية  
الصحافة تتحقق في شكل الملكية التي يقرها مذهبه أو نظامه ، وتتجسد في  
النظرية الاعلامية التي يعكسها مجتمعه . لذلك لا بد لنا من الرجوع إلى  
نظريات الاعلام لتتكشف لنا الأبعاد الحقيقية للعلاقة بين ملكية الصحيفة  
وحرية الصحافة .

### ما هي نظريات الاعلام المعاصرة ؟

إنني أرى أن نظريات الاعلام المعاصرة تنحصر فيما يمكن تسميته  
بالآتي<sup>(١)</sup> : —

١ — النظرية الليبرالية .

٢ — النظرية الشمولية .

٣ — النظرية المختلطة .

---

(١) د . محمد سيد محمد - الاعلام والتنمية - مكتبة كمال الدين - ١٩٧٨

ومر هذا التقسيم الثلاثي في رأيي يرجع إلى مآلات إليه تجارب الديمقراطية في عالمنا المعاصر حيث أصبح الباحث الحامد يرى بوضوح نظامين ديمقراطيين بارزين ونظاماً ثالثاً فيه ضبابية وتراجع .

أما النظام الأول فهو الديمقراطية الليبرالية أو الديمقراطية الرأسمالية التي نكتفها بطريقة حية أوروبا الغربية ، وتبديها الولايات المتحدة الأمريكية متميزة بالضبط والسيطرة . وهذا النظام في جلته يملك تصرخ كما تحب وتنادى بما تهوى ، وتنظم الاضرابات ، وتدفع المقالات ضد من تريد وما تريد . ولكن ذلك لا يعنى شيئاً مادام الرأسماليون ينعمون باستغزافك وامتناعك عرقك ودمك . وكل ما تقوله وتعمله تعبير عن الديمقراطية بالمفهوم الرأسمالي ، ذلك المفهوم الذي منح الرأسماليين عناصر السيطرة ومنحك من تحقيق العدل الاجتماعي .

أما النظام الثاني وهو الديمقراطية الاجتماعية . ويقوم أساساً على فكرة باهرة لمعنى الديمقراطية وهو أنه ينبغي تحرير رغيف الخبز من سيطرة الرأسمالية لتتحرر تذكرة الانتخابات ، وتصبح المؤسسات السياسية المختلفة منتخبة بكامل الحرية ، ولكن التطبيق قدم دائماً لرغيف الخبز وكم الافواه بنسب ودرجات متفاوتة، وهذا النظام تلقاه في كل البلدان الشيوعية بطرق متفاوتة ودرجات مختلفة .

يبقى النظام الثالث وهو خليط بين النظامين السابقين ، ولكن المخلوط يختلف في بعض الأحيان اختلاف التناقض . وهذا النظام هو ثمرة التجارب الميرة لبلدان العالم الثالث في البحث عن طريق ديمقراطي جديد

بين ظروف دولية ومحلية بالغة التعقيد وقد نجد في بلدان العالم الثالث من جعل مخلوط تجربته تسعة أعشارها من اليمين وعشرها من اليسار ، وآخر استقى الأعشار التسعة من اليسار وأخدم اليمين عشر مخلوطه . ولكن النتيجة المروعة أن الكثير من هذه الأنظمة فشل في تقديم رغيف الخبز وأغلق الأفواه في نفس الوقت ، فحرمك الخبز وحرمك حق الصياح بأنك مجائع . والجدل الرائع في بعض هذه النظم هو محاولة التوفيق بين الرغيف وحرية الرأي . وبوم تتوفر عناصر النجاح في تجربة ديمقراطية جديدة في العالم الثالث تصبح أملا حقيقيا للبشرية عندما نطل على القرن الحادي والعشرين .

التقسيم الثلاثي لنظريات الإعلام الذي لجأت إليه إذن هو انعكاس للتطور العالمي لمفهوم الديمقراطية . ويبقى السؤال الملح عن موقع ملكية الصحافة ومدى حرية الصحافة في كل نظرية وفي كل نظام ؟ .

#### أولا : ملكية الصحف وحرية الصحافة في النظرية الليبرالية :

لا يقتصر الليبراليون في ملكية الصحف على حق الأفراد والشركات والاحتكارات في إصدار وامتلاك الصحف ، بل إنهم يقفون أمام أشكال الملكية الأخرى وقفة منع وتحريم . إذ يرى أصحاب النظرية الليبرالية أن الثعب ينبغي أن يقاوم بشدة دخول الحكومة الميدان الصحفي سواء عن طريق ملكية الصحف أو تقديم المعونات لها . وحجتهم في ذلك أن الصحف المملوكة للحكومة يصبح همها الأول هو بقاء الحزب الحاكم بغض النظر عن تشجيع التبادل الحر للمعلومات ونشر الأفكار الحرة والآراء المعارضة . ويرى الليبراليون أن تقديم الحكومة معونات للصحف يهدد استقلالها ويخل بالاضاع الاقتصادية للصحف في نفس الوقت . بل أنهم

يعممون ذلك على كافة وسائل الاعلام الحكومية لانها وسائل لا تهتم  
بالربح كأساس لبقائها واستمرارها . وهم يذهبون إلى اقوال بأن دخول  
الحكومات إلى الساحة الاعلامية يعوق عملية التصحيح الذاتي اللازمة  
لسوق الافكار والآراء المتنافسة .

وقد أعرب أحد دعاة الليبرالية عن مفهومه للملكية الصحفية قائلاً :  
« إن معركة التوزيع تصبح مدركة من أجل الحقيقة » . وتفسير هذه العبارة  
في ضوء التقاليد الليبرالية هو أن بعض الصحف وبعض الصحفيين يمكن أن  
يخدموا أهدافاً وضيفة ولكن في النظام التنافسي تنتصر الحقيقة في النهاية ،  
فما يسمى البعض لحذفه يسمى آخرون لنشره ، والخطأ الذي يرتكبه صحفي يصححه  
صحفي آخر ، والأكذوبة التي يسوقها محرر بدوبها محرر آخر . ومحاولة خدمة  
قضية خاصة تكذبها صحيفة أو وكالة أنباء منافسة ، وحين يخدم الناشر  
مصلحته الشخصية لتحقيق الربح ، فإنه يعطى المجتمع كما لو كان عن قصد  
وتدبير ، نوع الصحيفة التي يريدتها ويحتاج إليها <sup>(١)</sup> .

وتستمد ملكية الصحف في البلدان الرأسمالية سندها القانوني من  
الداستير إلى لوائح المؤسسات الصحفية مروراً بقوانين النشر والتشريعات  
الصحفية ومواثيق الشرف الصحفي ، بل ان المادة التاسعة عشر من الإعلان  
العالمي لحقوق الإنسان الصادر في ١٠ ديسمبر ١٩٤٨ تنص على حق الإنسان في  
التعبير عن نفسه ومعرفة ما يعبر عنه الآخرون . والقانون في ظل النظرية

---

(١) وليام ل — ريفرز وآخرون ( ترجمة إبراهيم إمام ) — وسائل الاعلام  
والمجتمع الحديث — دار المعرفة — ١٩٧٥ ص ١٠٨ .



الليبرالية لا يقتصر على حق إصدار الصحف للأفراد والهيئات والشركات وإنما يضمن حماية حرية هذه الصحف ويسهل لها الممارسة.

وحتى يمكن الحكم على مدى حرية الصحافة في البلدان الرأسمالية لابد لنا من الإلمام بجانبين يمثلان تطور الملكية الصحفية وتطور الرأي العام . هذان الجانبان هما بروز ظاهرة الاحتكارات في الملكية الصحفية بما يهدد حرية الصحافة ، وهذا هو الجانب الذي يعوق حرية الصحافة في تلك المجتمعات ، ثم الجانب الثاني هو ظاهرة نضج الرأي العام في المجتمعات المتقدمة ، وهذا هو الجانب الذي يسند حرية الصحافة ، ويرتبط بظاهرة نضج الرأي العام ظاهرة أخرى هي نمو المؤسسات الصحفية ، لأن هذه المؤسسات في نهاية أمرها يحررها بشر لهم مشاعرهم وأفكارهم وقيمهم ، ولا شك أن أخلاقيات المهنة ورسالتها تدفع إلى إتخاذ المواقف الشريفة . برغم الأسوار التي تعوق المواقف الشريفة . ولعل في إصرار إثنين من الصحفيين الشبان في جريدة واشنطن بوست على كشف أسرار فضيحة « ووترجيت » ما يقدم لنا مثلاً على ذلك .

وخلاصة القول أن حرية الصحافة في البلدان الرأسمالية المتقدمة تهددها الاحتكارات ، ويحميها نضج الرأي العام في هذه المجتمعات . وبين هذين المتناقضين يتاح قدر من حرية الصحافة وفق ظروف وأدوار وتطور هذا التناقض . ولنتناول مشكلة الاحتكارات في الصحافة ثم ظاهرة نمو الرأي العام بشيء من التفصيل .

### ظاهرة الاحتكارات وأثرها في ملكية الصحف وحرية الصحافة :

لكي نفهم موقع ظاهرة الاحتكارات في الصحافة لابد أن ننظر إليها

في بعدها التاريخي ، ولا بد أن ننظر إليها ضمن عوامل تطور الصحافة في القرن العشرين . إن ظاهرة نمو الاحتكارات ترتبط بتطور النظام الرأسمالي بصفة عامة . لقد شهدت بلدان العالم الرأسمالي الفنية المتقدمة في القرن التاسع عشر ظاهرة اقتصادية تتمثل في تكتل رؤوس الأموال الخاصة في وحدات كبيرة تهدف إلى التوسع الضخم في الإنتاج وخفض تكلفته ، وتجنب الخسائر الناجمة عن التنافس بالسيطرة على الأسواق . وبهذا المنطق وهو القضاء على التنافس تناقضت التكتلات مع منطق الفكر الليبرالي المستند إلى التنافس كوسيلة لتحقيق الانسجام المستمر في المجتمع .

أما عوامل تطور صناعة الصحافة في القرن العشرين فيمكن حصرها في أربعة عوامل رئيسية أدت إلى تطور كبير في صناعة الصحافة في هذا القرن هي : —

(١) التقدم العلمي في هذا القرن (٢) قيام الدول الشيوعية (٣) انتصار الشعوب المناضلة في سبيل تحرير أراضيها والتخلص من سيطرة الاستعمار . هذا إلى جانب العامل الرابع وهو الاحتكارات .

ويشتم هذا التطور في صناعة الصحافة بسمتين أساسيتين : أولهما : تنصب على الشكل ويتجلى ذلك في اختفاء الفرد المالك للمصحف بصورته التقليدية إلى حد كبير في كثير من دول العالم الرأسمالي ، وتبعية الصحف في ملكيتها إلى شركات مساهمة ، ولكن اختفاء الفرد المالك بصورته التقليدية القديمة لم يمنع ملوك الصحافة الذين يملكون عدة صحف تمثل احتكازا في حد ذاتها .

ثم تطور الأمر إلى الاحتكار ودخول عدة صحف في شركة واحدة أو مساهمة عدة شركات في عدة صحف . وذلك تبعاً لنظريتهم القائلة بأن الحلقة الضعيفة في السلسلة تعوضها حلقة قوية وأن ذلك يجنب الهزات الاقتصادية . كذلك تطور الشكل في صناعة الصحافة بضخامة الآلات والأجهزة والمدات وأنواع المواد الخام من ورق وألوان وغير ذلك .

أما السمة الثانية . . فتنبص على المضمون . ومن البديهي أن الصحافة وهي مرآة المجتمع لا بد أن تعكس معتقدات المجتمع وأفكاره ووجهة نظره والمؤثرات الإقتصادية والسياسية والنفسية التي بتأثيرها المجتمع ، فمن الضروري أن يتبع سيطرة الإحتكارات الرأسمالية على الصحف احتكار الأفكار ذاتها واحتكار الإعلام والمعرفة ، وأن تدافع الصحافة الشيوعية عن سيادة الطبقة العاملة ومبادئ الماركسية ، وأن تخوض صحافة البلدان النامية معركة حامية الوطيس ضد الإستعمار .

والظاهرة الجديرة بالإهتمام في المجتمع الرأسمالي هي سيطرة الشركات الإحتكارية من صناعات أخرى كصناعة الأسلحة على الصحافة ، بما يعود بالضرر على شعوبها وعلى العالم بأسره . ويذهب جواهر لال نهرو الزعيم الهندي الأسبق وأحد أقطاب دعوة السلام في القرن العشرين في كتابه لمحات من تاريخ العالم إلى أن شركات الأسلحة قاومت فكرة نزع السلاح بالصحافة . وذكر أن إحدى لجان عصبة الأمم التي انتدبت خصيصاً للتحقيق في مسألة المصانع الخاصة للأسلحة أكدت أن هذه المصانع قد أبدت نشاطاً كبيراً في بث روح الفرع من الحرب ، وفي حث بلادها على تبني سياسات قائمة على أساس الحرب ، كما وجدت أن هذه المصانع تعمل على

شر تقارير خاطئة عن المصروفات الحربية والبحرية لبلاد عديدة بقصد إغراء بلاد أخرى بزيادة نفقاتها على التسليح .. وأن هذه الشركات اشترت الصحف للتأثير في الرأى العام بما يخدم مصالحها .

وقد ذكر الكاتب البريطانى الشهير « هارولد لاسكى » فى كتابه محنة الديمقراطية أن إحدى شركات الأسلحة الفرنسية اشترت جريدتين فى فرنسا لتحقيق مصالحها الخاصة ، وعلق لاسكى على ذلك بقوله :

إن القدرة على توجيه الأخبار وجهة معينة هى نفسها القدرة على منع الجمهور من أن تصله المادة التى يمكنه على أساسها أن يبنى أحكاما متزنة .  
وأن كل من يقارن الطريقة التى عالجت بها الصحافة البريطانية موضوع نزع السلاح خلال الفترة من مؤتمر جنيف عام ١٩٣٢ بالاهمية الكبرى التى أضفتها تلك الصحافة على تتبع أخبار السلوك الجنسى لأحد رجال الدين الانجليز فى الفترة نفسها، لن يجد أقل صعوبة فى اكتشاف الطريقة التى يتكون بها الرأى العام فى إحدى الدول الديمقراطية الرأسمالية .

ولقد ساعدت ظروف التطور فى صناعة الصحافة الابتكارات الصحفية فى مد نفوذها واتساع امبراطورياتها .

إن الصحف فى أيامنا هذه أصبحت من للشروعات الاقتصادية الكبرى لا بد إذن أن تتوفر لها أموال ضخمة حتى تستطيع تأدية واجبها الصحفى ، لأن الصحيفة بوجه عام تحتاج إلى دور كبيرة ، وآلات لجمع الجروف وآلات للطباعة . وهذه الدور ينبغى أن تكون مشيدة ومنظمة بطريقة خاصة تتفق مع طبيعة العمل الصحفى وبخاصة فيما يتعلق بآلات جمع الحروف

وآلات الطباعة والمخازن . وإن كانت بعض الصحف تعتمد في طباعتها على مطبعة صحيفة أخرى إلا أن هذا لا يحدث عادة إلا في القليل النادر .

وغالبا ما يكون السبب هو قلة موارد الصحيفة وقلة رأسمالها . ولا شك أن من الأفضل أن تكون لكل صحيفة مطبعتها الخاصة حتى لا تتعرض مواعيد الصدور لأي اضطراب ، يضاف إلى ذلك أن قوانين الصحافة في بعض البلدان تقضى بأن يكون لكل صحيفة مطبعة خاصة بها الآن في هذا نوعا من الرقابة على الصحف . وبسبب ضخامة رأسمال الصحيفة في المجتمعات الرأسمالية المتقدمة أصبحت الصحف في هذه البلدان تتقاسمها شركات كبرى ذات رؤوس أموال ضخمة .. وتتجمع عدة صحف في شركة واحدة أحيانا يملك أغلب أسهمها محتكر كبير . وفي مثل هذه المجتمعات فإن حرية الصحافة تتعرض لخطر الاحتكارات لأنه لا يستتبع فرد عادي أو مجموعة من الشركاء من غير أصحاب الملايين أن يصدروا صحيفة ناجحة في مثل هذه المجتمعات ، لأنه مهما حدث لها من امكانيات مادية فإنها لا تستطيع منافسة الاحتكارات الفنية ذات رؤوس الأموال الضخمة والتي تمتلك من أسباب ووسائل النفوذ ما يجعل منافستها ضربا من الجنون . ويجب أن نلاحظ أن فرصة إنشاء صحيفة من الوجهة المالية بالنسبة للفرد تختلف من بلد إلى آخر حسب الأوضاع المحلية في كل بلد . فإن الأفراد في البلاد النامية يستطيع الأثرياء منهم إصدار صحف لأن المنافسة الحامية هناك ضعيفة وغالبا ما تكون هذه الصحف متواضعة النفقات متواضعة التأثير . وهنا يمكن أن يوجد مالك الصحيفة التقليدي الذي عرفته البلدان الرأسمالية .

ولقد أدركت الشعوب حتى في البلدان الرأسمالية خطورة الاحتكارات

على حرية الصحافة وحرية الإعلام بصفة عامة . وارتفعت أصوات كتاب ومفكرين وأصوات حكومات أيضاً ، بل وأثيرت هذه القضية على نطاق دولى داخل المنظمات الفنية التابعة للأمم المتحدة . وإذا استعرضنا بإيجاز شديد تطور الحركة الخاصة بتحرير صناعة الصحافة والصناعات المتصلة بها من سيطرة رأس المال الخاص فى البلدان الرأسمالية لوجدنا السبق فى هذا المضمار فى فرنسا ثم تبعها بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية فى وقت واحد تقريباً .

فقد اقترح أحد الكتاب الدياسيين<sup>(١)</sup> عام ١٩٢٨ فى فرنسا أن تقوم الحكومة بمد الصحف على قدم المساواة بآلات الطباعة ولوازمها وأن تتولى مؤسسة حكومية مد الصحف بالاعلانات إلى جانب إنشاء وكالة أنباء تابعة لعصبة الأمم .

ثم برزت الفكرة فى ثوب آخر بعد عشر سنوات فى بريطانيا حين أوصت لجنة التخطيط السياسى والاقتصادى البريطانية فى تقريرها عن

---

( ١ ) هو «ليون بلوم» كاتب وسياسى فرنسى ولد فى باريس عام ١٨٧٢ وتوفى بها بعد الحرب العالمية الثانية . بدأ حياته كناقد أدبى فيما بين عامى ١٩٠١ و ١٩٠٧ ، ثم جذبه السياسة نظراً لاهتمامه بالقضايا الاجتماعية ، وإلى جانب اشتغاله بالصحافة انتخب عضواً بالجمعية العمومية ( البرلمان الرئيسى ) باعتباره زعيماً من زعماء الحزب الاشتراكى ، ثم أعيد انتخابه كرئيس من زعماء اليسار عام ١٩٢٤ ورغم أن الحظ لم يحالفه فى انتخابات ١٩٢٨ إلا أنه أعيد انتخابه فى عام ١٩٣٢ ثم اختير رئيساً للبرلمان عام ١٩٣٦ ثم أصبح رئيساً للحكومة فى ديسمبر عام ١٩٤٦ ، ورأس أيضاً وزارة يناير ١٩٤٧ - وله الكثير من الكتابات فى السياسة والسلام منها مشكلات السلام ( ١٩٣١ ) - الدرج الانسانى ( ١٩٤٥ ) - سيحكم التاريخ ( ١٩٤٦ ) .

الصحافة الانجليزية بأن تتولى مؤسسة عمومية ملكية المطابع الصحفية وتسهيل وضعها تحت تصرف المهتمين بإصدار الصحف . وفي نفس العام أيضاً بحثت اللجنة الامريكية لحرية الاعلام موضوع الصحافة والاحتكارات، وأوصت الحكومة بالمحافظة على عنصر التنافس بين الوحدات الكبرى عن طريق تطبيق القوانين المضادة للاحتكارات في الميدان الصحفي .

ولم تنمر الأفكار الخاصة بتحرير الصحافة من سيطرة الاحتكارات في البلدان الرأسمالية إلا في فرنسا حيث أصدرت بعض القوانين . ولكن مشروعات القوانين التي كانت تعرض على البرلمان بغية تحرير الاعلام من من سيطرة رأس المال كانت غالباً ما تواجه بالرفض ، ولقد ساعدت ظروف الحرب العالمية الثانية الحكومة الفرنسية على إصدار بعض القوانين التي تحد من سيطرة الاحتكارات على الصحافة .

ونلاحظ أن مشروعات القوانين والقرارات التي منها صدرت بعض المراسيم في فرنسا كانت تدور حول ما يلي :

١ - ضرورة إعلان الشركات التي تصدر الصحف عن أسماء مديريها وأسماء الذين يملكون ١٠٪ أو أكثر من رأسمالها .

٢ - نشر حساباتها سنوياً على أن تحتوي المستندات المالية نشر أسماء وعناوين أى شركاء أجانب يمدون المؤسسة بالمال سواء بالمساعدة أو المشاركة .

٣ - ضرورة التفتيش المالي الحكومي على هذه الشركات .

٤ — عدم إعطاء الحق للشركة الواحدة في إصدار أكثر من صحيفة يومية واحدة .

٥ — تقوى رابطة قومية إدارة بعض المطابع لتأجيرها أو إداراتها لصالح مؤسسات صحفية ، وتشكل إدارة هذه الرابطة من ممثلى الوزارات المعنية بنسبة الثلث وممثلى المنظمات الصحفية المهنية بنسبة الثلثين .

مع ترك باب المنافسة مع المطابع الخاصة ومع عدم الاشراف على ما تنشره الصحف .

### ظاهرة نضج الرأى العام كسند لحرية الصحافة

في مقابل التهديد الذى تمثله الاحتكارات على حرية الصحافة تقف ظاهرة نضج الرأى العام فى المجتمعات الرأسمالية المتقدمة سندا لحرية الصحافة . إن نضج الرأى العام وبخاصة فى المجتمعات الأوروبية العريقة فى الليبرالية ظاهرة جديرة بالإهتمام كسند لحرية الصحافة . فلا يستطيع الاحتكاريون أن يقدموا للرأى العام فى صحفهم سيلا من التفاهات أو الأكاذيب كما يحدث فى البلدان المتخلفة . ولا شك أن الاحتكارات تسعى إلى السيطرة على الرأى العام ، بوسائل عديدة ومتقدمة وذكية ، ولكن نضج الرأى العام يكلفها على الأقل كل هذه المشقات ، ويرتبط بهذه الظاهرة — كما قلنا — ظاهرة النمو الذاتى للمؤسسات الصحفية ووجود محررين شرفاء يؤدون واجبهام المهنى بضمير حى . وقد ضربنا مثلا بكشف فضيحة « وترجيت » التى كانت نتيجة استقالة رئيس الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٤ .



## ثانياً : ملكية الصحف وحرية الصحافة في النظرية الشمولية :

تقوم ملكية الصحف في هذه النظرية على أساس أن الصحف لا بد وأن تكون في نطاق الملكية العامة حتى تصبح تعبيراً عن مصلحة المجتمع وأهدافه وبعيداً عن نزوات الأفراد وأنانيتهم . وأن الملكية العامة لهذه الوسائل تؤدي إلى إتاحة حرية التعبير على نطاق شعبي عريض ، وإلى تأمين الصحف من أخطار الإعلان ، وإلى رفع مستوى المادة التحريرية بعدم الجري وراء القاريء بالفضائح والأخبار النافهة المثيرة ، وإلى تحرير ضمير الصحفي من سيطرة الاتجاهات الأنانية المصاحبة لاستثمار رأس المال الخاص في مجال الصحافة ، وإلى إبعاد العناصر الدخيلة ذات المصالح الخاصة عن الاستثمار في صناعة الصحافة .

وتستند ملكية الصحف في هذه النظرية سندها القانوني إلى الدساتير التي تنص على أن وسائل الإعلام ومن بينها الصحف بطبيعة الحال ينبغي أن توضع في يد المنظمات الشعبية التي تديرها لخدمة المجتمع وبدون أي وجه من أوجه الاستغلال . وإلى جانب الدساتير في النظم الشمولية فإن قرارات مؤتمرات الأحزاب وخطب القادة السياسيين وتصريحاتهم حول حرية الصحافة تمثل سنداً لمفهوم حرية الصحافة في هذه المجتمعات .

ويتركز النقد الموجه إلى حرية الصحافة في هذه النظرية حول الحظر المفروض على الأفراد في إصدار الصحف ، كما أن الحظر يشمل الجماعات والهيئات إلا من خلال خطة عامة وشاملة للنشر والإعلام . وقد دلت التجارب في النظم الشمولية على غياب المعارضة الحقيقية في أغلب الأحيان .

وعلى تسجيل الواقع بالصورة التي ترضى السلطة . بل قد تنحرف الصحف في بعض الأحيان إلى عبادة الفرد وتوسيع القهر . ولكن ذلك لا يمنع من وجود صحافة راقية في هذه المجتمعات يتاح لها حظ من ممارسة النقد البناء .

### ثالثاً : ملكية الصحف وحرية الصحافة في النظرية المختلطة :

يحظى الإعلام بصفة عامة والصحف بصفة خاصة بأهمية كبيرة في بلدان العالم الثالث . إن سند الحكم في هذه البلدان يرتكز على ثلاثة ركائز أساسية . الركيزة الأولى قوة عسكرية من الجيش والشرطة والاعتماد عليها في قمع من يتصدى للنيل من نظام الحكم أو يحاول تغييره . الركيزة الثانية أيديولوجية مقبولة جماهيرياً ولو على الأقل من حيث الشكل . الركيزة الثالثة هي الاعتماد للكبير على الاعلام ومحاولة تقويته في إطار مساندته للسلطة . وهذا الاعتماد على الاعلام يفسر لنا توجه الدبابة الأولى في معظم الانقلابات إلى الإذاعة لاحتلالها والسيطرة عليها ، ويفسر لنا أيضاً كيف أن الملك أو رئيس الجمهورية أو رئيس الوزراء يصبح تقريباً هو رئيس التحرير الفعلي في عديد من صحف العالم الثالث .

وتتنوع ملكية الصحف في المجتمعات النامية تنوعاً كبيراً . فهناك مجتمعات الصحف فيها مملوكة للحزب الواحد أو للحكومة وهما وجهتا السلطة الحاكمة . وهناك مجتمعات تصدر فيها الصحف مملوكة للأجانب كامتداد للاستعمار الذي رحل إسمه وبقى واقفاً ، ويتعثر صدور الصحف الوطنية في هذه المجتمعات أمام سيطرة الشركات الأجنبية على سوق الاعلانات وعلى صناعة الصحافة في نفس الوقت . وهناك مجتمعات يهدر فيها كبار

التجار الصحف . وقد قطعت بعض المجتمعات النامية شوطاً في الطريق  
الايير الى فأصبحت فيها الصحف المعارضة والصحف الممتلئة إلى جانب صحف  
السلطة . كما قطعت مجتمعات أخرى نامية شوطاً في الطريق الاشتراكي  
فأصبحت فيها صحف الجبهة تعبر عن ثلاثة أو أربعة أحزاب ، يمول كل  
حزب صحيفته كما يمول الحزب الحاكم صحفه التي لها الغلبة والتمدد . وهذا  
التنوع في ملكية الصحف يمس ظروف العالم الثالث الاقتصادية  
والسياسية .

### ملكية الصحف في مصر :

نشأت الصحافة المصرية في كنف الحكم في أول أمرها منذ عصر  
محمد علي ثم تحولت إلى صحافة شعبية بعد ذلك وبظهور الأحزاب المصرية  
الرئيسية عام ١٩٠٧ أصبح لكل حزب صحيفته فحزب الأمة جريدته  
« الجريدة » وحزب الإصلاح على المبادئ الدستورية جريدته « المؤيد »  
والحزب الوطني جريدته « اللواء » . وظلت ملكية الصحف في مصر على  
هذا النحو من أشكال الملكية الخاصة حتى بعد صدور دستور ١٩٢٣ وإلى  
قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ التي أصدرت جريدتها « الجمهورية » بعد قيامها  
بعدة أشهر . ثم تغير شكل ملكية الصحف في مصر في مايو ١٩٦٠ حيث  
صدر قانون تنظيم الصحافة الذي به آلت ملكية أهم الصحف آنذاك إلى  
الاتحاد القومي وهو التنظيم السياسي الواحد الذي خلف « هيئة التحرير »  
ثم خلفه الاتحاد الاشتراكي حتى ألغى دوره بصدور قانون الأحزاب في  
مصر عام ١٩٧٧ .

ومنذ مايو ١٩٦٠ حتى الآن ظلت الصحف الرئيسية في مصر ملكاً للدولة بصورة أو بأخرى أما الصحف الصغرى فقد تخلصت منها الحكومة على مراحل منذ عام ١٩٦٠ ولم يبق منها شيء يستحق الذكر . كما سعت صحف التعاون إلى الانضمام لشكل الملكية الذي عليه الصحف الرئيسية إبان وجود الاتحاد الاشتراكي وتم لها ذلك . وعندما صدر قانون الأحزاب في مصر عام ١٩٧٧ أصبح لكل حزب بنص القانون حق إصدار صحيفته . ولكن هذه التجربة تعثرت واختفت الصحف الحزبية في أقل من عامين . وما زال شكل الملكية الصحفية في مصر هو الذي أرساه قانون مايو ١٩٦٠ وهو القانون الذي أثار عند تطبيقه عدداً من المشاكل المتعلقة بالملكية .

ولم يحقق تطبيق هذا القانون وضوحاً يذكر حول ملكية التنظيم السياسي للصحف واختلفت الآراء حول هذه الملكية . ولعل أهم هذه الآراء رأى الأستاذ محمد حسنين هيكل وفي مقابله رأى الأستاذ محمود أمين العالم ثم رأى الأستاذ حافظ محمود بعد ذلك .

يقول الأستاذ محمد حسنين هيكل<sup>(١)</sup> « جزء هام من المشكلة في رأيي ورأي كثيرين أن وضع الصحافة المصرية كله معلق بتحديد صريح لمعنى ملكية الاتحاد الاشتراكي لها . . هل هي ملكية سياسية أو هي ملكية عينية ؟ هل شرطه عليها هو الالتزام بالمبدأ والفكرة ، أو هو الإلزام خضوعاً للأشخاص المنفذين ؟

---

(١) محمد حسنين هيكل — بصراحة .... أزمة الشك في الصحافة المصرية —  
جريدة الأهرام — بتاريخ ٢٠/١٢/١٩٦٨ .

هل يريدونها فى خدمة قرائها - وهم جماهير قوى الشعب العاملة -  
أو هو يريدونها فى خدمة الصراعات الصغيرة والعقيمة ؟ هل يريدونها أداة من  
أدوات الحرية فى مجتمع مفتوح أو هو يريدونها أداة من أدوات السلطة  
فى مجتمع مغلق ؟ قبل كل شىء لا بد من تحديد معنى الملكية هنا :

إن قانون تنظيم الصحافة - فى الحقيقة - أعطى الملكية المادية فى  
الصحف للعاملين فيها فلمهم نصف الأرباح مباشرة والنصف الآخر يعود إلى  
صحيفتهم نفسها . وذلك نوع آخر من الملكية يختلف عن المعنى الشائع  
للملكية العامة التى تعود أرباحها كلها إلى الخزينة ولقد كان ذلك قصد  
أرادته المشرع فى قانون الصحافة وعنايه . ولهذا فإن القانون لم يكن تأميم  
الصحافة وإنما كان تنظيم الصحافة . ولهذا فإن الاتحاد الاشتراكى يملك .  
ولا بد له أن يملك . . ولكن أى نوع من الملكية ؟

إن المعنى الضيق للملكية المادية ليس وارد هنا ، سواء بنصوص قانون  
تنظيم الصحافة والمفهوم الواجب لرسالة الصحافة ودورها . . ولو أخذنا  
المعنى الضيق للملكية لواجهتنا محاذير . . إن الصحف فى البداية انتقلت  
إلى ملكية الاتحاد القومى . . ولقد صفى الاتحاد القومى ولكن الصحف لم  
تصف ، ولم يكن ممكنا تصفيها . . وانتقلت الصحافة إلى ملكية الاتحاد  
الاشتراكى . . وتجمد الاتحاد الاشتراكى مرتين . . مرة بعدمعارك يونيو  
سنة ١٩٦٧ ومرة قبل صدور بيان ٣٠ مارس سنة ١٩٦٨ ولكن الصحف  
لم تتجمد معه ، ولم يكن ممكنا تجميدها . وإذن فهو نوع آخر من الملكية  
لا بد من تحديده والاتفاق على حدوده . هى الملكية السياسية بالدرجة  
الأولى مع ضمان الرقابة المالية على أوضاع الصحف وكفالة ضرورة المراجعة

عليها . ويستطيع الباحث المادق أن يعثر على ملائمة تحقيق كل الضمانات للصحافة والاتحاد الاشتراكي وللرأى العام المهتم بصحافته » .

أما الأستاذ محمود أمين العالم<sup>(١)</sup> فيرى : « أنه لا نكاد نقوم علاقة محددة أو منظمة بين التنظيم السياسى والصحافة رغم الجهود التى تبذلها — هذه الأيام — أمانة الفكر والثقافة والإعلام التابعة للجنة المركزية . فلا توجيه من الناحية السياسية والفكرية ولا رقابة من الناحية الإدارية والمالية ، وهذا الوضع هو استمرار للوضع السابق منذ صدور قانون تنظيم الصحافة عام ١٩٦٠ . لقد قرر منطوق هذا القانون أيلولة ملكية الصحافة إلى التنظيم السياسى وتم بالفعل تأميمها من الناحية الاقتصادية وأصبحت ملكية عامة يتولاها التنظيم السياسى . إلا أنها فى الحقيقة والواقع ظلت على حالها ، تديرها وتوجهها اجتهادات القائمين عليها بغير توجيه أو رقابة أو إشراف من التنظيم السياسى . بل اختلف بعض القائمين عليها حول مفهوم التنظيم هذا . قال بعضهم أنه ليس تأميا للصحافة بل مجرد تنظيم لها . وهو ليس ملكية عامة على غرار الملكيات العامة فى سائر المؤسسات ، بل هى ملكية للعاملين فيها فحسب . ولم يكن هذا فى الحقيقة تفسيرا للملكية العامة بل كان خروجا بها عن حقيقتها إلى الملكية الفردية . فالملكية العامة هى ملكية الشعب كله . . ولا يعنى توزيع الأرباح على العاملين فى المؤسسات ملكيتهم لها إنما هو نصيبهم من العمل المبذول فحسب . أما الملكية فلاشعب كله . فإذا أصبحت الملكية للعاملين

---

(١) محمود أمين العالم — صحافتنا المصرية بعض مشاكها . وبعض افاتها . جريدة الاخبار بتاريخ ١٩٦٩/١/٤ .

تمحلت إلى ملكية فردية . لأن الملكية الفردية لا تعنى ملكية فرد واحد . بل قد تعنى ملكية الآلاف دون أن يخل هذا بفرديتها والشركات الرأسمالية جميعا لا يكاد يستقل فرد واحد بملكية سنداتهما جميعا بل يسهم فيها مالكون متعددون وإن استولى فرد أو أكثر على نصيب الأسد من هذه السندات .

المهم أن الملكية العامة للصحافة لا تعنى ولا يمكن أن تعنى ملكية العاملين فيها وإنما يعنى ملكية الشعب كله ممثلا فى اتحاده الاشتراكى . والخلاف ليس خلافا شكليا أو جزئيا بل هو خلاف جوهري . إذ إن ملكية العاملين تحرم التنظيم السياسى من أن تكون له الولاية السياسية والفكرية والإدارية والمالية على أنه سواء صح تفسير الملكية العامة على هذا النحو أو ذاك فإن التنظيم السياسى لم يمارس ولا يته على الصحافة على أى وجه من الوجوه ، وتركت الصحافة كما ذكرت لأجتهادات المسئولين عليها .

وعندما أذكر ولاية التنظيم السياسى ، لا أقصد أن يفرض التنظيم على الصحافة مانشئاتها أو طريقة اختيار أخبارها أو منهج إدارتها وأساليب عملها اليومى . وإنما أقصد فحسب التخطيط العام لها والتنسيق بين أوجه نشاطها والعمل على الارتقاء بمستواها السياسى والفكرى والمهنى وحل مشكلاتها الإدارية والمالية والرقابة العامة على منجزاتها من غير تدخل فى الجزئيات أو طمس المبادرات أو اغفال للخصائص النوعية لكل صحيفة . ولقد عانت الصحافة وما تزال من عدم تحديد العلاقة بين التنظيم السياسى وبينها ، وواجهت وحدها بالإجتهادات الشخصية مشكلات إدارية ومالية

ومهنية لا حصر لها واختلفت الاجتهادات وتفاوتت باختلاف القدرة وتفاوتت مستوى النفوذ لدى السلطة التنفيذية وتراكمت بعض المشاكل أو تعقدت واختلفت قدرة الصحف المختلفة على حلها . ولهذا ساد بينها احساس بعدم التكافؤ بينها في الفرص المتاحة لها . ولم يقف هذا الاحساس على المشاكل الادارية والمالية والعملية فحسب بل في معرفة الخبر بل أصبح يتعلق بمدى الصلة وعلاقتها ببعض المسؤولين في السلطة التنفيذية . فقد تستطيع الكفاءة الصحفية أن تحصل على الخبر ، في بعض الأحيان ، إلا أنها لا تملك القدرة التي يملكها غيرها على إجازة نشره .

وكان من الطبيعي كذلك نتيجة لانعدام رقابة التنظيم السياسي على الصحافة أن تنشأ الرقابة التنفيذية . وبرغم أنها تتحرك في إطار مفهوم سياسي وفي حدود معينة إلا أن الطابع التنفيذي لها يفرض على التطبيق تعقيدات عملية ، ويحد من إمكانية الحوار السياسي والمبادرات الخلاقة . وكان من الطبيعي كذلك نتيجة لانعدام الصلة الفكرية والسياسية بين التنظيم السياسي والصحافة بصورة منظمة أن تتفاقم الخلافات الفكرية والسياسية بين بعض الأعلام في الصحف المختلفة وما أخطر هذا على الرأي العام وما أكثر ما أثاره من بلبلة بين الجماهير .

وظل هذا الموضوع لسنوات عديدة موضع أخذ وجذب .  
ويقول الأستاذ حافظ محمود<sup>(١)</sup> « إن القانون لم يوضح التفاصيل الخاصة بتنفيذه ، فظلت الصحافة خلال هذه الأعوام لا تعرف طريقها بأكثر من

---

(١) حافظ محمود : تنظيم الصحافة من أين وإلى أين جريدة الجمهورية



أن القرارات الخاصة بها تصدر عن الاتحاد الاشتراكي وأن رئيس الاتحاد الاشتراكي هو الذي يمين رؤساء مجالس إدارات المؤسسات الصحفية .

هناك جزء لا يتجزأ من قانون سنة ١٩٦٠ لست أدري أين ذهب وهو النص في ذلك القانون .. على أن خمسين في المائة من صافي دخول المؤسسات الصحفية تصبح حقا للعاملين فيها . هل تحقق شيء من هذا؟ لست أريد أن أجيب عن هذا السؤال بأكثر من أن التجربة قد أثبتت إن أي قرار أو قانون لا تحكم ضوابطه يظل معطلا .. لم تكن مسألة الخمسين في المائة وحدها هي الثغرة الوحيدة في تطبيق قانون تنظيم الصحافة في سنة ١٩٦٠ بل كانت هناك ثغرة أكبر في التطبيق وهي ثغرة مجالس إدارات المؤسسات الصحفية . لقد نص ذلك القانون على إنشاء هذه المجالس وعلى تعيين رؤسائها بقرارات من رئيس الاتحاد الاشتراكي لكن ما هي حقوق وواجبات رؤساء هذه المجالس ، بل ما هي حقوق وواجبات هذه المجالس نفسها ؟ لا شيء عن هذا كله أو بعضه في ذلك القانون ..

ومن هنا عبر هذه الأعوام الخمسة عشر الكثير من المتاعب لرؤساء هذه المجالس لهم ومنهم لأنهم لم يجدوا أمامهم الخيوط القانونية التي يعملون في ضوءها ، وكذلك لم يجد العاملون في كل المؤسسات الصحفية في القانون الحدود التي يتعاملون بها مع مجالس الإدارات ورؤسائها . هل وضعت هذه المسألة موضع التفكير والتدبير عند الكلام عن تنظيم الصحافة ؟»

لقد كان جوهر الخلاف في القانون حول ملكية الصحف ونوع هذه الملكية وحدودها حتى إن التعريف القانوني للمؤسسات الصحفية في حد ذاتها قد اثار خلافا في تفسيره يرتبط بالملكية ، وذلك أن مصر لم تعرف هذه

العباراة « المؤسسة الصحفية » قبل صدور قانون عام ١٩٦٠ الخاص بتنظيم الصحافة وتنص المادة السادسة في هذا القانون على أن « يشكل الاتحاد القومى مؤسسات خاصة لإدارة الصحف التى يمتلكها ويدين لكل مؤسسة مجلس إدارة يتولى مسئولية إدارة صحف المؤسسة ». وقد أدت هذه الصياغة إلى قيام نقاش حول الطبيعة القانونية للمؤسسة الصحفية .

« فهل هى مؤسسة خاصة تخرج عن نطاق القانون العام لتدخل فى نطاق القانون الخاص ، أو هى مؤسسة عامة بالمعنى القانونى المعروف . وعلى الرغم من أن فتاوى مجلس الدولة قد استقرت على اعتبار المؤسسات الصحفية من أشخاص القانون الخاص بما يترتب على ذلك من نتائج قانونية وأوضاع إدارية فإن المحاكم ظلت متأرجحة . فبعض الأحكام تعتبرها من أشخاص القانون الخاص تمثيلاً مع فتاوى مجلس الدولة والبعض الآخر قدخلها فى عداد أشخاص القانون العام . وقد حسم هذا التردد صدور القانون رقم ١٥١ لسنة ١٩٦٤ الذى نص فى مادته الثالثة على إعتبار المؤسسات الصحفية ، فى حكم المؤسسات العامة فيما يتعلق بأحوال مسئولية مديريها ومستخدميها المنصوص عليها فى قانون العقوبات ، وفيما يتعلق بمزاولة التصدير والإستيراد . ومعنى هذا أنه فى غير هذه الأحوال عن طريق الإستنتاج العكسى تعتبر المؤسسات الصحفية فى أشخاص القانون الخاص .

والواقع أن هذا النقاش الذى قد يبدو قانونياً محتالاً له آثار إدارية على جانب كبير من الأهمية . فبغير تحديد هذه الطبيعة القانونية ، لا يمكن تحديد نوع المؤسسة وعلاقتها بالأجهزة الإدارية للدولة ، وعليه يتوقف أيضاً اختيار النظام الإدارى وما يترتب عليه من تحديد المركز المالى للمؤسسة

وعلاقتها بالعاملين بها ، والأنظمة الداخلية التي تتبع في تسيير دفة الأمور  
في هذه المؤسسات <sup>(١)</sup> .

وعند تشكيل المجلس الأعلى للصحافة نقد الاستاذ محمد زكى عبد  
القادر <sup>(٢)</sup> تشكيله قائلا :

« لست أدري على أى أساس أو فلسفة أو منهج صدر تشكيل المجلس  
الأعلى للصحافة . وأني ليدكرني بتشكيل المجلس الأعلى للإذاعة ، أول مجلس  
الذي صدر في سنة ١٩٥٠ ، وكان المقصود به ، كما قيل ، أن يكفل للإذاعة  
الاستقلال عن الحكومة بحسبانها هيئة قومية ، وقيل أيضاً أنه يصدر على  
نسق المجلس المسيطر على هيئة الإذاعة البريطانية ، فإذا كان تشكيله ؟ .

كان رئيسه هو رئيس الوزراء أو من ينتدبه من الوزراء ثم عدد من  
وكلاء الوزارات ، بينهم وكيل الداخلية ووكيل الخارجية ومدير التليفونات  
ومدير الإذاعة وثلاثة مختارون من بين المشتغلين بالمسائل العامة ، وكنت  
واحدا منهم ، أما الاثنان الآخران فكانا المرحومين كامل مرسى باشا  
مدير جامعة القاهرة وسليمان نجيب بك مدير دار الاوبرا حينئذ . ودخل  
في روعي أن المجلس وجد لتحقيق استقلال الإذاعة وفي جلساته الأولى  
طلبت بأن يسمح للمرحوم الأستاذ العقاد أن يعود إلى أحاديثه ، واتصل  
بى المرحوم الأستاذ سلامة موسى وشكنا من أنه مبعده عن الإذاعة ،

---

(١) د . صليب بطرس — إدارة الصحف — الهيئة المصرية العامة للكتاب —

١٩٧٤ ص ٢٩ ، ٣٠

(٢) محمد زكى عبد القادر — جريدة الأخبار — ١٦ - ٣ - ١٩٧٥

فطالبت أن يعود إليها ، ولكن المجلس لم يستمع لأى من الطالبين ، وحاولنا أن نعد مشروعا لتنظيم الإذاعة على نمط هيئة الإذاعة البريطانية فتعثر الموضوع المشروع وتوقف . وبدالى أن المجلس بتشكيله وسيطرة الحكومة والقصر عليه لا يمكن أن ينهض بما قيل أنه وجد لينهض به ويثبت من أن تصبح الإذاعة مستقلة عن سيطرة الحكومة والقصر ، أو بتعبير أدق القصر وحده .

وهاهو ذا مجالس الصحافة الأعلى ، أرى فيه تشابه من مجلس الإذاعة الأعلى ، وحتى فى طريقة تشكيله ، وأنساءل : كيف يمكن أن يكتمل للصحافة الاستقلال المنشود ، ولا ريب عندى فى أن نيات المسئولين تقعه إلى تقرير هذا الاستقلال ولكن النيات وحدها لا تكفى . وإنى لأرجو أن أكون مخطئا فى ظنى .. وكنت أؤثر إذا كان لابد للصحافة من مجلس ، أن يكون نابعا منها مستقلا عما عداه من سلطات ، وأن تحدد العلاقة بينه وبين هذه السلطات فى حدود قوانين النشر والعقوبات ، فإن هذا أدنى أن يجعل للصحافة كيائها البعيد عن التأثير أو مظنة الخضوع أو المصانعة أو المسايرة .

ولست فى حاجة إلى القول بأن حرية الصحافة عود من الأعمدة الرئيسية للبناء الديمقراطي ، وأنها تستمد سلطانها مباشرة من الشعب .. وقد كنت لأتمنى لو أن الإذاعة والتليفزيون ، أعنى الصحافة المسموعة والصحافة المرئية ، عوملت على هذا الأساس ، ولكن هذا مطلب ، فيما يبدو لى ، لا تزال بيننا وبينه مراحل ، أرجو أن نجتازها بسلام فى تطور وثيد نحو المزيد من الايمان بالحرية والعمل على توطيد مفاهيمها فى النفوس .. »

واقـد طال الخلاف حول ملكية الصحافة في مصر ما يقرب من عشرين عاماً قاعاً . وعند طرح تعديل الدستور وإعادة النظر في وضع الصحافة بالنسبة للمجتمع المصري في أواخر عام ١٩٧٨ بعد إلغاء الاتحاد الاشتراكي .

« يقول المستشار سيد شرعان وكيل وزارة العدل لشئون التشريع<sup>(١)</sup> إذ نص على أن الصحافة سلطة من سلطات الدولة فإن ذلك يعنى ملكية الدولة لدورها وأدواتها ، وبشور هنا تساؤل بالنسبة للصحف الحزبية التى يصدرها حزب مدين والتى تقوم بقيامه وتنتهى بانتهائه ، والصحافة قومية أو حزبية مهمتها واحدة وطبيعتها فى جوهرها لا تختلف فى ظل الوضع القائم ، ولقد تعرضت محكمة النقض بمناسبة طعن تقدمت به مؤسسة دار المعارف بشأن تفسير ما جاء بقانون تنظيم الصحافة حول طبيعة المؤسسات الصحفية وهل تعتبر مؤسسات عامة أم خاصة وأصدرت حكمها فى إبريل ١٩٧٥ ولقد ثار الجدل بين رجال الفقه حول ذلك حيث رأى البعض أنها مؤسسات عامة بحجة أنها تدير مرفقا عاما من مرافق الدولة وهو الصحافة وأن عبارة المؤسسات الخاصة الواردة بهذا القانون إنما قصد بها أن تلك المؤسسات تخصص فى إدارة الصحف ، بينما ذهب رأى آخر إلى أن هذه المؤسسات الصحفية لا تعتبر مؤسسات عامة تأسيسا على أن المؤسسة العامة تنشأ بقرار من رئيس الجمهورية وهو الذى يحدد تبعيتها للوزير المختص بينما والمؤسسات الصحفية أنشئت بقرار من رئيس الاتحاد القومى ولا تربطها أى علاقة تبعية بالحكومة ولا تخضع لإشرافها وفضلا عن ذلك أن النشاط الذى تقوم به المؤسسات

---

(١) جريدة الاهرام — بتاريخ ١٤/١١/١٩٧٨ ص ٦

الصحفية لا يأتى أن يكون القائم به شخصا من أشخاص القانون الخاص كما أن ملكية هيئة عامة لجهاز من أجهزة النشاط المختلفة لا يجعل حتما هذا الجهاز شخصا من أشخاص القانون العام طالما لم يظهر في تنظيم هذا الجهاز تمتعه بوسائل إدارة الأموال العامة ، ولقد ساهم في حدة هذا الخلاف صدور قانون المؤسسات الصحفية عام ١٩٦٤ مقرر اعتبار هذه المؤسسات في حكم المؤسسات العامة — بيد أن محكمة النقض قضت في هذا الجدل بأنه « لما كان قانون تنظيم الصحافة عام ١٩٦٠ قد نص على أن يشكل الاتحاد القومى مؤسسات خاصة لإدارة الصحف التى يملكها ويعين لكل مؤسسة مجلس إدارة يتولى مسئولية إدارة صحف المؤسسة ، وقانون المؤسسات الصحفية قد نص على أن يكون للمؤسسات الصحفية حق تأسيس شركات مساهمة بمفردها دون أن يشترك معها مؤسسون آخرون وذلك لمباشرة نشاطها الخاص بالنشر أو الإعلان أو الطباعة أو التوزيع ويكون تأسيس هذه الشركات وتنظيم علاقة المؤسسات الصحفية بها وفقا للقواعد المقررة بالنسبة للمؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادى ، كما أشار هذا القانون أيضاً على اعتبار المؤسسات الصحفية في حكم المؤسسات العامة فيما يتعلق بأحوال مسئولية مديريها ومستخدميها المنصوص عليها في قانون العقوبات ، وفيما يتعلق بمزاولة التصدير والاستيراد فإن مفاد هذا أن المؤسسات الصحفية لا تعدو أن تكون مؤسسات خاصة رأى المشرع أن يكون تأسيسها للشركات المساهمة اللازمة لمباشرة نشاطها وتنظيم علاقتها بها وفق القواعد المقررة للمؤسسات العامة ، كما اعتبرها في حكم هذه المؤسسات فيما يتعلق بمسئولية مديريها ومستخدميها الجنائية فيما يختص بمزاولة الاستيراد

والتصدير ، ومن ثم تعد المؤسسات الصحفية فيما يجاوز هذه المسائل من  
من أشخاص القانون الخاص .»

وما زال شكل ملكية الصحف في مصر مثار حوار . وعندما  
تداول المهتمون بشئون الصحافة مشروع القانون الذى أعده الاستاذ  
عبد المنعم الصاوى وزير الإعلام ( ١٩٧٨ ) والذى لم يقدمه لمجلس الشعب ،  
أثار حوارا ساخنا حول مستقبل ملكية الصحف في مصر . حتى أن  
الدكتور إبراهيم عبده اتخذ للكتاب الذى أعده نقداً لهذا القانون « محنة  
الصحافة وولى النعم » والدكتور إبراهيم عبده يرى فى الملكية الخاصة  
للصحف الشكل المرتبى لمستقبل الماسكية الصحفية فى مصر . ولا شك أن  
غيره يرى عكس ذلك . لذلك لا بد أن يستمر هذا الحوار الذى ربما يحسمه  
قانون جديد يصدر قريباً ، وبخاصة بعد إلغاء وزارة الإعلام فى مصر .

وبعد استعراضنا للآراء المخلفة حول ملكية الصحف فى مصر خلال  
ما يقرب من عشرين عاماً . وبملاحظة التجربة خلال هذه الأعوام الطويلة  
نخلص إلى النتائج الآتية . —

١ — أن الصحف المصرية الرئيسية التى شملها قانون عام ١٩٦٠ كانت  
قد بلغت شأنًا متقدما فى حيث كونها مؤسسات إعلامية هامة و ضخمة  
إذا قيست بصحافة بلدان العالم الثالث .

٢ — إن هذا القانون الذى حدد شكل الملكية منع مولد صحف جديدة  
فأخذت الصحف الرئيسية تنمو وتتضخم حتى أنها تعد الآن ندا  
لصحف العالم المتقدم بل إن الأهرام أو الأخبار تفوق كل منهما مثلاً

على أية صحيفة يومية فرنسية في التوزيع بل وفي المعدات أيضاً .

٣ — أن مسألة الملكية لم تكن ذات تأثير كبير على مضمون هذه الصحف  
فمنذ ثورة ٢٣ يوليو والدخف في أغلبها تعبر عن معظم ما تريده  
السلطة . بل نتطوع أحياناً إلى أبعد ما تريده السلطة .

٤ — أن أشكال الملكية الأخرى غير ملكية الدخف الرئيسية سواء  
كانت خاصة أو لهيات أو اتحادات أو حزبية لم تستطع البقاء طويلاً .  
ومن ثم لم تستطع التأثير أو استمرارية التأثير في الرأى العام .  
وتفرقت الدخف الرئيسية بالسيطرة على سوق التوزيع في مصر .

---



ملحق الفصل الثالث

قوانين الصحافة في مصر



يرجع الدكتور إبراهيم عبده (١) تاريخ قوانين الصحافة في مصر إلى عهد الحملة الفرنسية على مصر ، فقد عرفت البلاد في غضون أول تشريع المطبوعات أصدره بوناپرت في ١٤ يناير عام ١٧٩٩ في صورة أمر احتوى على ست مواد أكمله الجنرال « عبدالله مينو » في مرسومه الصادر في ٢٦ نوفمبر ١٨٠٠ الخاص بجريدة (التنبيه Avertissement) .

ويرى أن علاقة محمد علي بالصحف كانت علاقة صاحب البيت ببيته ويتجلى ذلك في الواقع فقد أشرف محمد علي بنفسه عليها فكان يكاف موظفيه بكتابة المقالات ويوعز بنشر الأخبار ويراجع مسودات الجريدة قبل طبعها ويماقب المسؤولين إذا أساءوا اختيار الخبر أو المقال ، وكانت أوامره ورقابته لها لونا من ألوان التنظيمات التي سبقت تشريع المطبوعات في عهد خلفائه .

وفي عهد سعيد باشا صدر تشريهان المطبوعات تشريع خاص بالصريين وأهم بنوده ما يلي :

أولاً : أن كل كتاب أو رسالة يراد طبعها لا يصير إلا بتدري في طبعها ولا تجهيز لوازمتها ولا عقد شروط مع من يريد الطبع والالتزام ولا أخذ شيء منه مالم يقدم نسخة ذلك إلى نظارة الداخلية لأجل مطالعتها والنظر فيها ، إن كانت مضرّة للديانة ولمنافع الدولة العليا والدول الأجنبية والعامة أم لا ومتى وجد أن لا مانع من طبع ذلك ووافق هذا بالديوان فيعطى إليه الرخصة اللازمة وإن طبع شيء من هذا بدون إذن يصير من المخالفين .

ثانياً : لا يطبع ولا ينشر جرائل وغازيات وإعلانات من دون استحصال الرخصة من ديوان الداخلية وإن فعل ذلك بدون استئذان تغلق وتسد مطبعته .

---

(١) د . إبراهيم عبده — محنة الصحافة وولى النعم — سجل العرب (القاهرة)

ثالثاً : إذا طبع ونشر كتب ورسائل إهانة للديانة وللبوليقيقة والآداب والأخلاق فيجرى ضبط وتوقيف هذا بمرفة الضبطية .

وتشريع خاص بالأجانب وكان لهم في مصر إذ ذاك خمس صحف فرنسية وإيطالية غير صحيفة السلطنة العربية التركية، وأهم بنود هذا التشريع الذي يستند إلى قانون الآستانة الصادر في عام ١٨٥٧ هي : —

مادة ( ١ ) يجب الامتناع بتاتاً عن كل نقد لأعمال الحكومة .

مادة ( ٢ ) يجب تجنب كل مجادلة في المسائل التي لا تهم مباشرة السلطنة والتي من شأنها أن تضر بالعلاقات الحسنة القائمة مع الدول .

مادة ( ٣ ) يجب الاقتصار في نشر المراسلات الواردة من المقاطعات على سرد الحوادث دون نقد أو تعليق على أعمال الموظفين ويجب ألا تنشر المراسلات إلا بعد إرسالها إلى مكتب الصحافة .

مادة ( ٤ ) بما أن الوقت لا يسمح بتقديم المسودات ليلة النشر يجب على المحررين أن يوضحوا شفويّاً للشخص القائم على مكتب الصحافة ( الذي أنشئ بوزارة الخارجية لهذا الغرض ) إما تحتوى عليه افتتاحية الجريدة التي ستشر وأن يتبعوا الملاحظات التي يمكن توجيهها إليهم .

مادة ( ٥ ) لا بد من أخذ رأى مكتب الصحافة قبل نشر الجريدة وذلك لتجنب إذاعة الأخبار الباطلة .

مادة ( ٦ ) عل الجريدة أن تفتح صفحاتها لتكذيب وتصحيح المقالات المنشورة في أوروبا والتي يعرضها مكتب الصحافة .

مادة ( ٧ ) كل مخالفة لهذا القانون تعاقب عليها الجريدة أولاً بانذارها وبعد ثلاثة إنذارات تعاقب بالإيقاف المؤقت أو النهائي .

وفي عهد إسماعيل تقرر أن تكون الجرائد والمطبوعات تابعة لنظارة الداخلية ابتداء من ١٣ ديسمبر سنة ١٨٨١ وقد أصبح للمشرف على الوقائع المصرية حق الإشراف على الصحف والمطبوعات الأهلية وذلك خلاف المطبوعات الفرنسية.

استمر الحال السابق إلى أن تقررَت المشولية الوزارية وكف الخديو إسماعيل يده عن التدخل في الشؤون السياسية ، وأخذت الحكومة الشريفة في تنظيم شئون الصحافة فجعلت المطبوعات الفرنسية والعربية في إدارة واحدة وحدد هذه الشؤون قانون المطبوعات المصري الصادر في ٢٦ نوفمبر سنة ١٨٨١ مشتملا على ثلاث وعشرين مادة نصرتها الوقائع في ٢٩ نوفمبر عام ١٨٨١ تضمنت المواد من الأولى إلى العاشرة شروط فتح مطبعة وضرورة الحصول على ترخيص بذلك مقابل دفع تأمين تقدي وفرضت على صاحب المطبعة عند قيامه بطبع أى صحيفة أن يخضع لإدارة المطبوعات بنظارة الداخلية كتابة بعزمه على ذلك . ثم حددت أنواع المطبوعات التي ينسحب عليها القانون فذكرت أنها جميع المطبوعات أيا كان نوعها ، ومهما تكن الطريقة التي استعملت في طبعتها ، ولم ينس القانون أن يحدد الجزاء الذي يترتب على مخالفة أحكام هذه المواد .

ثم أصدرت إدارة المطبوعات في ١٧ يناير ١٨٨٣ منشورا قررت فيه جواز استبدال الضمان النقدي بكفالة شخصية في حالات معينة وهذا قرار يمثل تطورا ذا أثر فعال في زيادة النشاط الصحفي لأنه يبالغ عقبة كبيرة في طريق الكثرين ممن تتوافر فيهم الكفاية . وفي ١٣ نوفمبر عام ١٨٨٣ صدر قانون العقوبات الأهلى وقد خص الشارع جرائم النشر بباب خاص حدد فيه عقوبات الصحفيين . ثم عدل قانون العقوبات في ١٤ فبراير عام ١٩٠٤ لسد النقص الخاص بالصحف ، وقد ظل قانون المطبوعات المصري الأول الصادر في عام ١٨٨١ معمولا به وإن أهمل تطبيقه أحيانا إلى أن فرضت الظروف على المسؤولين بالعودة إليه وتطبيقه على الصحافة المصرية . وقد أعيد العمل بهذا القانون في ٢٥ مارس سنة ١٩٠٩ نتيجة للأفلاس السياسى البريطانى في حياة المصريين ، وقد طبق على الصحف

الحديثة وحدها ، فالزم الصحفيين الجدد بالوصول على الترخيص الذى قد يمنح وقد يمنع ، أما الصحف القديمة التى كانت قائمة فى ذلك الوقت فقد أعفيت من وجوب طلب ترخيص جديد ، واعتبر أن مطابعتها قد دفعت اتأمين الذى نص عليه القانون . ثم عدل قانون العقوبات فى سنة ١٩٠٤ لسد النقص فى جرائم النشر ، ومعنى هذا كله أن قانون العقوبات الصادر فى عام ١٨٨٣ والمعدل فى سنة ١٩٠٤ قد جبا قانون المطبوعات الصادر عام ١٨٨١ ولا يملك مجلس النظار العودة إليه بقرار منه لأن قرار المجلس أضعف قوة من أى قانون . ثم عقت الحكومة على العودة إلى قانون العقوبات بسن قانون جديد يقضى بإحالة تهم الصحافة إلى محكمة الجنايات وهو القانون رقم ٢٧ الصادر فى ١٦ يونيه سنة ١٩١١ وكانت من قبل تجرى محاكتها أمام محكمة الجنح .

وتتابعت الأحداث السياسية على البلاد بعد الحرب العظمى إلى أن انتهت بإعلان تصريح ٢٨ فبراير سنة ١٩٢٢ الذى قرر انتهاء الحماية البريطانية واعترف بمصر دولة مستقلة ذات سيادة ، وتبع ذلك صدور الأمر الملكى رقم ٤٢ لسنة ١٩٢٣ بوضع نظام دستورى للدولة المصرية قرر فى المادة الخامسة عشر من الباب الثانى الذى نص على حقوق المصريين وإلزامهم أن الصحافة حرة فى حدود القانون والرقابة على الصحف محظورة وإنذار الصحف أو وقفها أو إلغاؤها بالطريق الإدارى محظور كذلك إلا إذا كان ذلك ضرورياً لوقاية النظام الاجتماعى . وأوضح أن هذا النص يقرر حرية الصحافة وهى أهم مظهر من مظاهر حرية الرأى التى كفها الدستور ، وهذه الحقوق تتقرر للصحافة المصرية للمرة الأولى ، فلم يعترف لها تشريع سابق من التشريعات التى مرت بنا بحق الحرية أو الحماية ضد عسف الحكام ونزواتهم ، بيد أن المشرع ما عثم أن استطرد فى نهاية النص فأجاز الرقابة والإنذار والوقف والإلغاء بالطريق الإدارى إذا كان ذلك ضرورياً لوقاية النظام الاجتماعى ، فكان المشرع ساب باليسار ما أعطاه للصحافة باليمين .

وقد صاحب صدور الدستور مشروع قانون للطبوعات ظل مشروعا من سنة ١٩٢٣ إلى سنة ١٩٣١ وقضى هذا المشروع بأن يكون صدور الصحيفة خاضعا لمبدأ الإخطار ، وكان هذا الإخطار مقيدا بفترة ثلاثين يوماً إذا انتهت دون ممارسة من الحكومة ملك صاحب الإخطار إصدار الصحيفة دون إذن بذلك ، وإذا عارضت الحكومة في صدور الصحيفة خلال الثلاثين يوماً التالية ليوم تقديم الإخطار رجع صاحب الإخطار إلى الحاكم يقاضى الحكومة ولو بالتعويض على الأقل ، وفرض هذا المشروع شروطا في رئيس التحرير ورؤساء أقسام التحرير في الصحافة العربية تتصل بكمياتهم العلمية وتجاربهم الصحفية وسنهم ، وألا تكون قد صدرت ضدهم أحكام مخلة بالشرف أو بالإفلاس أو بالفصل الإداري من وظيفة عامة أو الشطب من جداول المهن الحرة كما نص مشروع القانون على ضمانة مالية للجرائد اليومية تختلف بعض الشيء عن المجالات .

وبقي هذا المشروع مطلا حتى جاء دستور ٢٣ أكتوبر عام ١٩٣٠ فأثبت من جديد نص المادة الخامسة عشر في دستور عام ١٩٣٣ بروما انطوت عليه من التذليل المريب الذي أسلف ذكره ، غير أنه لما كان روح الدستور يرمى إلى الضغط على الحريات العامة التي تقررت في دستور ١٩٢٣ فقد لجأت الحكومة — برغم احتفاظ الدستور الجديد بنفس النص — إلى تعديل نصوص الباب الرابع عشر في قانون العقوبات الصادر في سنة ١٩٠٤ وهو الباب الذي تناول العقاب على الجنح التي تقع بواسطة الصحف وغيرها من طرق النشر ، وكذلك الباب السابع من الكتاب الثالث من القانون المذكور بشأن القذف والسب ، وصدر بهذا التعديل مرسوم بقانون في ١٨ يولية سنة ١٩٣١ وقد عدل المشرع نصوص المواد من ١٤٨ إلى ١٦٨ كما أضاف إليها بعض الأحكام الجديدة ، وقد رمى المشرع بهذا التعديل إلى التشديد في العقاب المقرر للجنح وجرائم القذف والسب الأمر الذي يعرض — في رأيه — الانظمة السياسية للفساد ويخرج بها عن الغرض المقصود منها ويحمل حرية الصحافة ذاتها في خطر ، وأنه بمقتضى هذا التعديل يمكن تهويل الجريمة بالطريق الإداري ثم إحالتها إلى المحاكمة حتى لا تستطیع التعريض بالانساب التي من

أجلها أحيلت إلى القضاء ، وهذا التدبير إنما اتخذ في التعديل الأخير ضماناً لاحترام القضاء الجنائي .

وآخر القوانين التي صدرت قبل الثورة هو قانون المطبوعات رقم ٢٠ لسنة ١٩٣٦ ولكي نعرف على أهم القواعد التي اشتمل عليها هذا القانون لا بد أن نربط بينه وبين قانون آخر للمطبوعات وهو القانون رقم ٩٨ لسنة ١٩٣١ وأول ما يطاتنا في قانون سنة ١٩٣٦ أنه ألغى ضرورة الحصول على ترخيص أو ضمانات مالية لفنح مطبعة كما كان يشترط قانون عام ١٨٨١ واكتفى بإخطار الحكومة ثم تقديم بعض النسخ من كل مطبوع قبل اتوزيع ، وكذلك الحال فيما يختص بإصدار الجريدة فهو كقانون سنة ١٩٣١ وعلى خلاف قانون عام ١٨٨١ يكتفى بإخطار المحافظة أو المديرية مع تقديم بيانات خاصة عن أصحاب الجريدة أو محرريها أو ناشريها والمطبعة التي تطبع فيها وغير ذلك ، كما تضمن بعض الإجراءات الخاصة بهذا الإخطار كحق صاحب الجريدة في إصدارها بعد شهر من يوم إخطار المحافظة أو المديرية ما لم تكن هناك معارضة من جانب السلطة المختصة في خلال هذا الشهر . واعتبر هذا الإخطار كأن لم يكن إذا لم تصدر الجريدة في ظرف الشهر الثلاثة للإخطار ، كما وضعت بعض الأحكام الأخرى التفصيلية التي لا تختلف في جوهرها عن قانون سنة ١٩٣١ وإن اختلف القانون في هذه البيانات التفصيلية أشد الاختلاف مع قانون سنة ١٨٨١ الذي كان ينص صراحة على ضرورة الحصول على الترخيص ، ولم يكن يتضمن شيئاً عن نظام صدور الجريدة .

وقد عدل قانون عام ١٩٣٦ الشروط الواجب توافرها في رئيس التحرير أو رؤساء أقسام التحرير فرفع شرط عدم الحكم في جنابة على إطلاق التعبير ونص على عدم الحكم في جنابة عادية ، وأخرج جنابة السب في الذات الملكية لأنها جنابة سياسية ، ورفع شرط عدم الحكم مرتين في قذف وشرط عدم الفصل إدارياً من وظيفة عامة وشرط الشطب من جدول مهنة حرة وعدم الجمع بين عضوية البرلمان والصحافة ، كما أن القانون أجاز ضمان الكفيل ولم يفرض الكفالة النقدية التي



تراوح بين الألفين ومائة وخمسين جنباً والى نص عليها قانون سنة ١٩٣١ وإننا ترك لطلاب الترخيص اختيار ما يرتضيه من الوسيلتين .

وقد تضمن قانون سنة ١٩٣٦ حكماً هاماً وهو إلغاء النص الذى كان يقضى به قانون ١٩٣١ وهو حق إلغاء الجريدة أو إقفال المطبعة بالطريق الإدارى وأصبح هذا المنع الإدارى مقصوراً على المطبوعات الواردة من الخارج والى من شأنها أن تسيء إلى النظام العام أو المطبوعات المثيرة للشهوات أو المطبوعات التى تتعرض للأديان أو ما يكدر السلم العام ، ولا يكون هذا المنع على أى حال إلا بقرار من مجلس الوزراء ، أما الجرائد التى تصدر فى مصر بلغة أجنبية ولا يكون رئيس تحريرها أو محرروها المسؤولون خاضعين لاختصاص المحاكم الأهلية فقد نص قانون ١٩٣٦ على حق مجلس الوزراء فى تعطيلها بعد إنذار يوجه إليها وزير الداخلية أو بدون إنذار سابق ، وقد ألغى هذا النص بعد توحيد قانون العقوبات .

وابتداء من ١٥ أكتوبر سنة ١٩٣٧ وكأثر من آثار إلغاء الامتيازات الأجنبية أصبح قانون العقوبات الذى تطبقه المحاكم الأهلية هو عينه الذى تطبقه المحاكم المختلطة ولم يعد لدينا سوى قانون واحد للعقوبات وهو القانون رقم ٥٨ سنة ١٩٣٧ الذى اعتمد فى أساسه على قانون العقوبات الأهلى القديم الصادر فى ١٩٠٤ ومع ما لازمه على مر السنوات وتحت الظروف المختلفة من التعديلات والاضافات ، وبمنا من أمر هذا القانون الجديد أن المواد التى تعرضت منه للجرائم التى تقع بواسطة الصحف وغيرها من طريق النشر وهى الواردة تحت الباب الرابع عشر من الكتاب الثانى ، وكذلك المواد التى تعرضت للقذف والسب وإفشاء الأسرار وهى الواردة فى الباب السابع من الكتاب الثالث أصبحت سارية المفعول على المصريين والأجانب وتطبق أمام المحاكم الأهلية والمختلطة على السواء .

وكان آخر ما اتصل بشئون التشريع الصحفى قانون نقابة الصحفيين الفرنسية فى مصر منذ نحو سبعين سنة ، وكانت فكرتهم تتميز بطابعها الأجنبى ، فقد أرادوا منها قوة تعيش فى ظل الامتيازات الأجنبية وتحول دون بطش الحكومة المصرية بهم ، ثم وجدت نقابة مصرية فى سنة ١٩٢٠ يد أنها مضت متعثرة يفلب فيها اعتبار

أصحاب الصحف واعتبار الامتيازات الخاصة بهم دون التفكير في أرباب الأجور العاملين فيها وقد روعى هذا الروح في قانون « جاعة الصحافة » الذى صدر به مرسوم فى سنة ١٩٣٦ غير أن هذا القانون بقى معطلا ولم يعمل به ولم تجرؤ حكومة من الحكومات المصرية على تعيين مجلس الإدارة الأول. وظلت أمور الصحافة على شئ من الفوضى إلى أن صدر قانون « نقابة الصحفيين » وعمل به سنة ١٩٤١ .

ويؤكد الدكتور إبراهيم عبده أن وزارات الوفد المصرى منذ قامت حكومة سعد زغلول فى سنة ١٩٢٤ إلى يوم أقيمت حكومة مصطفى النحاس عقب حريق القاهرة فى يناير ١٩٥٢ لم ينفذ قانون المطبوعات قط ، بل مضت الصحف حرة طليقة سواء اتصت هذه الحرية بأنصار الوفد أو بمخضومه .

#### تنظيم الصحافة بعد ثورة ٢٣ يوليو :

فى الرابع والعشرين من شهر مايو سنة ١٩٦٠ صدر القرار الخاص بتنظيم الصحافة الذى آلت به ملكية المؤسسات الصحفية إلى الاتحاد القومى . فأصبح هذا الاتحاد مالكا للمؤسسات الصحفية الآتية :

١ — دار التحرير ( وبها صحف الجمهورية والساء ومجلة الإذاعة وكتب للجميع وكتاب الشعب وذلك فضلا عن صحف الجازيت والبورص والبروجريه وجورنال السكندرى )

٢ — دار الاهرام ( وبها صحيفة الاهرام اليومية وصحيفة الاهرام الاقتصادى ) .

٣ — دار أخبار اليوم ( وبها صحف الاخبار وأخبار اليوم ومجلات الجيل وآخر ساعة والمختار ) .

٤ — دار الهلال ( وبها مجلات المصور والكواكب وحواء والسندباد وسمير ثم الهلال الشهرى ) .

• — دار روز اليوسف ( وبها صحف روز اليوسف ومجلة صباح الخير والكتاب الذهبي ) .

ومواد القرار الجمهوري الخاص بتنظيم الصحافة هي كما يلي :

مادة (١) : لا يجوز إصدار صحف إلا بترخيص من الاتحاد القومي ويقصد بالصحف في تطبيق أحكام هذا القانون الجرائد والمجلات وسائر المطبوعات التي تصدر باسم واحد بصفة دورية ويستثنى من ذلك المجلات والنشرات التي تصدرها الهيئات العامة والجمعيات والهيئات العلمية وال نقابات .

وعلى أصحاب الصحف التي تصدر وقت العمل بهذا القانون أن يحصلوا على ترخيص من الاتحاد القومي خلال ثلاثين يوما من تاريخ العمل بهذا القانون .

مادة (٢) : لا يجوز العمل في الصحافة وقت صدور هذا القانون دون الحصول على الترخيص خلال أربعين يوما من تاريخ العمل بهذا القانون .

مادة (٣) : تؤول للاتحاد القومي ملكية الصحف الآتية وجميع ملحقاتها الخ ..

مادة (٤) تتولى تقدير التعويض المستحق لأصحاب الصحف لجنة تشكل برئاسة مستشار محكمة الاستئناف من عضوين يختار أحدهما مالك الصحيفة ويختار الاتحاد القومي العضو الآخر . ويصدر بتشكيل اللجنة قرار من رئيس الجمهورية وتصدر اللجنة قراراتها بأغلبية الأصوات وبعد سماع أقوال ذوى الشأن . تكون قراراتها نهائية غير قابلة للطعن فيها بأي طريق من طرق الطعن .

مادة (٥) يؤدي التعويض المشار إليه في المادة السابقة سندات على الدولة بفائدة قدرها ٣ ٪ تسلمك خلال عشرين سنة ويصدر قرار من رئيس الجمهورية بتعيين مواعيد وشروط تداولها .

مادة (٦) يشكل الاتحاد القومي مؤسسات خاصة لإدارة الصحف التي يملكها ويعين لكل مؤسسة مجلس إدارة يتولى مسؤولية إدارة صحف المؤسسة .

مادة (٧) يتعين لكل مجلس إدارة رئيس وعضو متدب أو أكثر ويتولى المجلس نيابة عن الاتحاد القومي مباشرة جميع التصرفات القانونية .

مادة (٨) لا يجوز للشخص أو الهيئة التي كانت تدير الصحيفة أن تباشر أى عمل فيها كما لا يجوز لأى موظف أن يقوم بأى عمل من الأعمال الداخلة فى اختصاص مجلس الإدارة أو العضو المنتدب إلا بتفويض منه .

مادة (٩) يجب على كل شخص طبيعى أو اعتبارى يكون مديراً أو مشرفاً أو مودعاً لديه أو حائزاً لأموال أيا كانت مملوكة للصحيفة أو المؤسسات المتصلة بها أو يكون دائناً أو مديناً لها أن يقدم للعضو المنتدب بياناً بذلك مشفوعاً بالاستندات فى ميعاد لا يتجاوز ثلاثين يوماً من تاريخ العمل بهذا القانون .

مادة (١٠) يعتبر باطلاً كل تصرف أو إجراء يتم بالمخالفة لأحكام هذا القانون .

مادة (١١) كل مخالفة لأحكام هذا القانون يعاقب مرتكبها بالحبس مدة لا تتجاوز سنة وبغرامة لا تتجاوز خمسمائة جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين .

مادة (١٢) يُلغى كل نص يخالف أحكام هذا القانون .

مادة (١٣) ينشر هذا القانون فى الجريدة الرسمية ويعمل به فى اقليمى الجمهورية من تاريخ نشره .

ملاحظة : كانت الوحدة بين مصر وسورية قائمة .

ومن المعروف أن الاتحاد الاشتراكي العربى حل محل الاتحاد القومى فى هذا القانون .

وفى ١٩٦٣/١٢/٣١ صدر قرار من رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون ١٧٩ لسنة ١٩٦٣<sup>(١)</sup> بتعديل المادة (٥) من القانون ١٥٦ لسنة ١٩٦٠ والخاص بتنظيم الصحافة :

بعد الديباجة . . .

---

(١) ( نشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية العدد ٣٠١ لسنة ١٩٦٣ ) .

مادة (١) يستبدل بنص المادة (٥) من القانون ١٥٦ لسنة ١٩٦٠ المشار إليه  
النص التالي :

يعوض أصحاب الصحف المشار إليها في المادة (٣) بتعويض إجمالي قدره  
١٥ ألف جنيه مالم تكون قيمتها أقل من ذلك فيعوض أصحابها بمقدار  
هذه القيمة .

« ويؤدي التعويض المشار إليه بسندات اسمية على الدولة لمدة خمس عشرة  
سنة بفائدة ٤ ٪ سنوياً وتكون هذه السندات قابلة للتداول في البورصة ويجوز  
للحكومة بعد عشر سنوات أن تستهلك هذه السندات كلياً أو جزئياً بالقيمة  
الإسمية بطريق الاقتراع في جلسة علنية وفي حالة الاستهلاك الجزئي يعلن عن ذلك  
في الجريدة الرسمية قبل الموعد المحدد له بشهرين على الأقل » .

مادة (٢) : يلغى كل حكم يخالف أحكام هذا القانون .

مادة (٣) : ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ويعمل به من تاريخ نشره .

\* وفي ١٤/٩/١٩٦٦ صدر قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ٣٦٣  
لسنة ١٩٦٦<sup>(١)</sup> .

بتعديل تشكيل اللجنة للنصوص عليها في المادة الرابعة من القانون رقم ١٥٦  
لسنة ١٩٦٠ والخاص بتنظيم الصحافة .

بعد الديباجة . . . .

مادة (١) : يستبدل بنص المادة الأولى من القرار الجمهوري رقم ٢٤٣  
لسنة ١٩٦١ النص الآتي :

---

(١) ( نشر هذا القرار في الجريدة الرسمية العدد ٢٢٣ لسنة ١٩٦٦ ) .

تشكل اللجنة المنصوص عاها في المادة الرابعة من القانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٦٠ المشار إليه على الوجه الآتى :

الرئيس : السيد محمد عبد المجيد المستشار بمحكمة استئناف القاهرة وذلك بصفة إحتياطية

الأعضاء : ١ - السيد الدكتور جمال العطيفى وذلك عن الاتحاد الإشتراكي العربى .

ب - السيد عبد التار على ممثلا للحراسة عن صحف دار الأهرام وأخبار اليوم وروز اليوسف ودار المعارف للطباعة والنشر .

ج - السيد / عبد الحميد محمد عمر الوشاحى عن صحف دار الهلال .

مادة ( ٢ ) : يافى كل نص يخالف أحكام هذا القرار .

مادة ( ٣ ) : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية .

## المجلس الأعلى للصحافة :

وفي الحادى عشر من مارس ١٩٧٥ أصدر رئيس الجمهورية بوصفه رئيسا للاتحاد الاشتراكى العربى قرارا بإنشاء أول مجلس أعلى للصحافة فى مصر برئاسة الأمين الأول للاتحاد الاشتراكى العربى . وقد تضمن القرار أن تؤول للعاملين بالمؤسسات الصحفية ملكية ٤٩٪ من هذه المؤسسات وأن يختص المجلس بالترخيص باصدار الصحف والترخيص بالعمل فى الصحافة للصحفيين وأن يضع المجلس ميثاق الشرف للعمل الصحفى ومتابعته وتنفيذه ضمانا لحرية الصحافة وكانت مواد القرار على النحو التالى :

مادة ( ١ ) الصحافة فى جمهورية مصر العربية مؤسسة قومية مستقلة تؤدى دورها فى خدمة مصالح قوى الشعب العامل وتحقيق أهداف المجتمع وقيمه وفى الرقابة الشعبية عن طريق السكامة الحرة والنقد البناء ويشرف عليها مجلس أعلى للصحافة ويكون مقره مدينة القاهرة .

مادة ( ٢ ) تؤول إلى العاملين فى المؤسسات الصحفية المملوكة للاتحاد الاشتراكى العربى ملكية ٤٩ ٪ من هذه المؤسسات وذلك وفق الشروط والقواعد التى يقررها المجلس الأعلى للصحافة وطبقا لاحكام القانون .

مادة ( ٣ ) . يباشر المجلس الأعلى للصحافة الاختصاصات الآتية :

( ١ ) وضع ميثاق الشرف للعمل الصحفى ومتابعة تنفيذه ضمانا لحرية الصحافة مع مراعاة المصلحة العامة ومصالح المواطنين بحيث تحتل الصحافة مكانتها بهفتها إحدى السلطات المستقلة والعاملة فى إطار دولة المؤسسات .

(ب) وضع اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسات الصحفية سواء مايتصل منها بالقواعد المهنية أو أجور الصحفيين لضمان العداة بين العاملين فى المؤسسات الصحفية وبلا إخلال بروح الابتكار والإبداع .

(ج) التنسيق بين المؤسسات الصحفية المختلفة وكذلك بينها وبين المؤسسات

المختصة بالجمال الإعلامى أو بسواه من مجالات العمل المشتركة تحقيقا للتكامل بين مؤسسات الدولة .

( د ) دعم المؤسسات الصحفية واقتراح الوسائل التى تؤدى إلى فعاليتها فى تأكيد حق المواطنين فى الرقابة الشعبية وضمان حقوق الصحفيين فى التعبير عن قضايا المجتمع .

( هـ ) التخطيط للتوسع الأفقى والرأسى للصحافة مع توفير احتياجاتها المختلفة والعناية بوجه خاص بالصحافة الإقليمية والمتخصصة .

( و ) مع عدم الإخلال بالنصوص الواردة فى قانون نقابة الصحفيين بشأن التأديب وحل المنازعات ، يكون للمجلس الأعلى للصحافة حق النظر فيما ينسب إلى المؤسسات الصحفية من مخالفات لميثاق الشرف الصحفى كما يكون له الحق فى النظر فى الأمور المتعلقة بضمان الحقوق المقررة للصحفيين .

( ز ) يتولى المجلس تحديد النسبة المئوية التى تخصص من حصة إعلانات الصحف لتغطية احتياجات صندوق معاشات الصحفيين :

( ح ) يختص المجلس بإصدار الصحف والترخيص بالعمل فى الصحافة للصحفيين .

( ط ) يكون للمجلس الأعلى للصحافة حق دراسة ما يراه ضرورياً من تشريعات وقوانين تؤدى إلى النهوض بمستوى الصحافة والصحفيين والتقدم بما يراه من توصيات واقتراحات إلى الجهات المسؤولة فى هذا الشأن .

مادة ( ٤ ) : يكون المجلس الأعلى للصحافة عند مخالفة الصحفى لميثاق الشرف أن يطلب من نقابة الصحفيين النظر فى أمره واتخاذ الاجراءات القانونية المناسبة منه .

مادة ( ٥ ) : يشكل المجلس الأعلى للصحافة برئاسة الأمين الأول للجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى ويكون أعضاؤه على النحو التالى :



- (أ) وزير الإعلام .
- (ب) أمين الدعوة والفكر بالاتحاد الاشتراكي العربي .
- (ج) وكيل مجلس الشعب .
- (د) نقيب الصحفيين .
- (هـ) أحد مستشاري محكمة الاستئناف .
- (و) ثلاثة من رؤساء المؤسسات الصحفية ورؤساء التحرير .
- (ز) ثلاثة من المشتغلين بالمسائل العامة .
- (ح) عميد كلية الإعلام .
- (ط) إثنان من أعضاء مجلس نقابة الصحفيين .
- (ك) ثلاثة من الصحفيين ممن تقل مدد اشتغالهم بالمهنة عن خمسة عشر عاما يرشحهم مجلس نقابة الصحفيين .
- (ل) رئيس النقابة العامة للطباعة والنشر .
- ويصدر بتسميتهم قرار من رئيس الاتحاد الاشتراكي العربي .
- مادة (٦) : لا تكون إجتماعات المجلس صحيحة إلا بحضور ثلثي أعضائه على الأقل وتصدر قراراته وتوصياته بأغلبية أصوات الحاضرين وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه الرئيس .
- مادة (٧) يضع المجلس الأعلى للصحافة لائحته الداخلية بالقواعد التي يسير عليها في مباشرة اختصاصاته ونظام جلساته وأسلوب متابعة تنفيذ قراراته ويشكل من بين أعضائه لجنة تنفيذية تمارس ما يحدد المجلس لها من سلطات ، ولجنة ليشاق اشرف ، وأية لجان أخرى يراها ضرورية لتحقيق مهامه .

مادة (٨) تكون قرارات المجلس الاعلى للصحافة ملزمة للمؤسسات الصحفية بتجرد صدورها .

مادة (٩) يعمل بهذا القرار فور صدوره .

لقد نص قانون نقابة الصحفيين المصريين الصادر في عام ١٩٧٠ على واجبات الصحفي في عدة مواد هي (١) :

مادة (٨٢) على الصحفي أن يتوخى في سلوكه المهني مبادئ الشرف والأمانة والنزاهة وأن يقوم بجميع الواجبات التي يفرضها عليه هذا القانون والنظام الداخلي للنقابة وآداب المهنة وتقاليدها .

مادة (٨٣) لا يجوز لمعضو النقابة اتخاذ أى إجراءات قضائية ضد عضو آخر بسبب عمل من أعمال المهنة إلا بعد إبلاغ شكواه إلى مجلس النقابة وفقاً لأحكام المادة ٨ من هذا القانون ومضى شهر على الأقل من تاريخ إخطار مجلس النقابة ويجوز في حالة الاستعجال عرض الأمر على النقيب .

مادة (٨٤) يؤدى الصحفي الذى قيد اسمه فى الجدول أمام مجلس النقابة قبل مزاولته المهنة اليمين الآتية :

« أقسم بالله العظيم أن أصون مصلحة الوطن وأؤدى رسالتى بالشرف والأمانة والنزاهة وأن أحافظ على سر المهنة وأن أحترم آدابها وأراعى تقاليدها » .

#### ميثاق الشرف الصحفي :

أعلن المؤتمر القومى العام الثالث للاتحاد الاشتراكي العربى فى دور انعقاده العادى الأول من ٢٢ إلى ٢٥ من يوليو ١٩٧٥ « ميثاق الشرف الصحفي » تأكيداً للمسئولية التى تضطلع بها الصحافة ، وتمهيداً للإرادة الشعبية فى أن تكون الصحافة

---

(١) قانون نقابة الصحفيين — الصادر فى عام ١٩٧٠ .

مرآة صادقة للمجتمع ، وفي أن تكون أداة توجيه في خدمة المبادئ الأساسية التي استخلصها الشعب المصري على امتداد مسيرته النضالية الطويلة لتبقى الصحافة ، باعثة دقيقة وحدها ، تعبيراً عن إرادة الشعب ، وسلاحاً في يد الشعب، وامتداداً لحرية الشعب، حماية لصالح قوى الشعب العاملة التي تقيم الاتحاد الاشتراكي العربي . . وذلك على الوجه التالي :

\* إن العمل الصحفي لا يستمد شرفه من جودة أدائه فحسب ، بل يستمد قبل ذلك من شرف الغاية التي يخدمها ، بالكلمة المنشورة ، ذلك أن الكلمة المجردة من الالتزام بالشعب ، مجردة من الوطنية ومن الشرف ولا بد لهذا الالتزام أن يكون حراً واعياً مستقلاً خالصاً من كل رقابة أو وصاية أو احتواء .

\* إن استقلال الصحافة تابع من ملكية الشعب لها وعليها تقع مسؤولية كبرى من أجل الشعب وتحت رقبته .

\* إن وفاء الصحفيين بمسؤولياتهم يحتم أن يتوخوا في سلوكهم المهني وفي أعمالهم مبادئ الشرف والأمانة والنزاهة وآداب المهنة وتقاليدها .

\* وتحقيقاً لهذه المبادئ الأساسية ، ودعماً لحرية الصحافة ، باعتبارها مؤسسة مستقلة من مؤسسات المجتمع وتأكيداً لدورها الحطير في توجيه الرأي والتعبير عن واقع المجتمع وقيمه ومبادئه وأهدافه تعبيراً حراً ، فإن الصحافة المصرية تلتزم بما يلي .

أولاً :

(أ) الحفاظ على كامل تراب الوطن متحرراً من الاغتصاب أو الاحتلال أو التبعية .

(ب) احترام القيم الدينية والروحية باعتبارها أساساً للتراث الحضاري والفكري للشعب المصري وقوة دافعة لنضاله ولتقدمه .

(ج) الدفاع عن الحرية وتعميق الممارسة الديمقراطية وتأكيـد حق المواطن في المشاركة إيجابيا في أمور وطنه .

(د) دعم التحول الاشتراكي باعتباره ضرورة يحتمها بناء المجتمع على أسس عادلة تضمن تذويب الفوارق بين الطبقات بالديمقراطية من خلال تحالف قوى الشعب العاملة .

(هـ) العمل على تأكيـد الوحدة الوطنية وصيانتها لتكون الوحدة الوطنية وتحالف قوى الشعب العاملة أساسا لتحقيق السلام الاجتماعى والتقدم .

ثانياً : إتياء الشعب المصرى للامة العربية ، تأكيـداً للتاريخ المشترك وللحاضر المشترك وللمستقبل المشترك وتحقيقاً لآمال الامة العربية في الوحدة الشاملة وفي التحرر والتقدم .

ثالثا : تقوية الارتباط بالقارة الأفريقية ومساندة حركات تحررها ومقاومة التفرقة العنصرية والتمييز بين الاجناس على أساس اللون أو اللغة أو الدين .

رابعاً : تقوية علاقات مصر بدول عدم الانحياز ، دعماً للنضال المشترك في سبيل التحرر والتقدم والسلام .

خامساً : مساندة السلام العالمى القائم على العدل والانتصار لحركات التحرر الوطنى والتقدم في جميع أنحاء العالم وفقا للمواثيق الدولية .

سادسا : الانفتاح على العالم ، فكريا وعلميا وسياسيا واقتصاديا ، في عصر لم تعد العزلة فيه ممكنة ، وذلك للاستفادة من صداقة الأصدقاء ولزيد من عزل الأعداء .

سابعا : إثراء الثقافة المصرية والعربية بكل جوانبها الفكرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالتجارب الانسانية أيا كان مصدرها في ضوء قيم المجتمع المصرى ومبادئه .

ثامنا : أن الصحافة المصرية الحرة ، التي يملكها الشعب ، هي وحدها القادرة على تهيئة المناخ لهذا كله ، وهو ما يستلزم الدفاع عن حريتها في مواجهة أى اعتداء أو إدانة والبعديها عن إساءة الاستعمال وتحميها بالوسائل التالية :

( أ ) الحرص على صيانة أسرار الدولة التي يحميها القانون وعدم افشائها ، أو استغلالها في تهديد أمن البلاد أو في الاضرار بمصالحها العليا .

( ب ) عدم الحصول على المعلومات والحقائق بطرق غير مشروعة ، وألا تنقل الصحافة إلى الجماهير إلا ما هو صادق وأمين وأن تمتنع عن نشر المعلومات غير الموثوق بصحتها أو تشويه المعلومات الصحيحة أو نسبة أقوال أو أفعال إلى شخص أو جهة دون الرجوع إلى المصدر . وتلتزم مصادر الأخبار والمعلومات بتيسير حصول الصحفيين على الأخبار والمعلومات الصحيحة تمكيناً لهم من أداء رسالتهم في خدمة المجتمع .

( ج ) عدم استغلال المهنة في الحصول بدون وجه حق على مزايا شخصية والالتزام بالموضوعية وتجنب عبارات السب والقذف والتجريح الشخصي .

( د ) تأكيد سيادة القانون ومساندة العدالة فيما يتصدى له القضاء من تحقيقات وعماكات وذلك بأن يتجرد في نشر البيانات والمعلومات والآراء المتعلقة بتحقيق مفتوح أو محاكمة جارية عن التحيز ضد المتهمين أو لهم في الدعاوى الجنائية أو المصوم في الدعاوى المدنية وكل هذا دون إخلال بحق الصحفي في التعليق على الحوادث من وجهة النظر العامة . كما يجب الالتزام بعدم نشر أسماء وصور الأحداث من المتهمين أو المصوم عليهم حرصاً على مستقبلهم وتسهيلاً لاصلاحهم وعودتهم إلى المجتمع . ثم يجب أيضاً أن تبعد الصحف فيما تنشره من أخبار الجرائم عن الإثارة والمبالغة .

( هـ ) احترام سمعة الأسرة والافراد ودخائل الحياة الخاصة للمواطنين إلا

ما يتصل منها بالحياة العامة ويؤثر عليها والامتناع عن نشر الفضائح الفردية والعائلية  
حماية للراوبط الاجتماعية وعدم نشر صور الافراد غير العموميين في غير المناسبات  
العامة دون موافقتهم .

( و ) الالتزام بأن تنشر الصحف — بناء على طلب صاحب الشأن ما يراه  
تصحيحا لمعلومات سبق نشرها بدون إخلال بحق الصحفي في التعقيب .

( ز ) الالتزام الكامل بالموضوعية في كل ما يكتب وما ينشر خاصة في مجال  
النقد الذى يتناول الشخصيات العامة .

( ح ) الالتزام الكامل بأن تكون جميع الإعلانات متفقة مع قيم المجتمع وأبسه  
ومبادئه ومع رسالة الصحافة التى تضمنها هذا الميثاق ، وهو ما يحتم الفصل الكامل  
بين التحرير والإعلان — وما يلزم الصحفيين بألا يعملوا فى الإعلانات . وتلتزم  
المؤسسات الصحفية عند نشر الإعلانات السياسية التى تقدمها الهيئات الأجنبية ،  
التحقق من اتفافها مع السياسة القومية وألا تنطوى أجور هذه الإعلانات على إعانة  
غير مباشرة من دولة أجنبية .

( ط ) احترام حق المؤلف فيما تنشره الصحف والدوريات وهو ما يستلزم  
بالدرجة الأولى عند اقتباس أى أثر من آثار الغير الإشارة إليه وذكر مصدره  
تحقيقا لآمانة للمهنة .

( ك ) مشاركة الصحفي لرئيس التحرير فيما قد يترتب من مسئولية على ما ينشره  
من حقائق أو معلومات أو آراء وعدم التهرب من هذه المسئولية بدعوى أن  
ما نشر كان تنفيذا لتعليمات صادرة من جهة خارج الصحافة .

( ل ) أسرار المهنة مصونة ، ولا يجوز إفشاؤها أو الكشف عن مصادر الأخبار .  
إن المؤتمر القومى العام للاتحاد الاشتراكي العربى ، وهو يعلن هذه القيم والمبادئ

والأسس « ميثاقا لشرف الصحفي » يعلن في الوقت نفسه أن أية مخالفة له ، تعتبر مخالفة لشرف المهنة .

والمؤتمر اقوى العام للاتحاد الاشتراكي العربي تملؤه الثقة بوطنية الصحافة المصرية وصدق ضميرها ، وسلامة اتجاهاتها ، في الالتزام بقواعد هذا الميثاق والرغبة في تطبيقه ، وصولا بصحافة الشعب إلى ما يحقق آمال الشعب .

### الحريات الصحفية العربية :

لقد أصدر المؤتمر الخامس للصحفيين العرب الذي عقد في الجزائر في شهر ديسمبر ١٩٧٦ بيانا حول الحريات الصحفية في الوطن العربي أكدوا فيه اجماعهم على إعلان المبادئ التالية :

١ — حرية الصحافة جزء لا يتجزأ من الحريات العامة التي يجب النضال من أجلها وصيانتها ولا يمكن أن تتوفر الحرية للصحافة دون كفالة حق التعبير وحرية الرأي والنشر .

٢ — حرية الصحافة لا تكتمل إلا باقرار حقها في اسقاء الانباء وتدفقها ونشرها خدمة لمصالح أوسع الجماهير .

٣ — دعم حرية الصحافة يتطلب إعادة النظر في الشروط التي تصاحب إصدار الصحف ، بحيث لا يقيد اصدارها بمانع أو شرط مسبق وعلى أن تتوافر الضمانات لتكون حرية الصحافة بهذا المعنى أداة لخدمة المصلحة الوطنية والقومية العليا ويكون البت في موضوع إصدار الصحف من حق القضاء وحده .

٤ — لا يجوز تحويل السلطة سواء كانت حكومة أو حزبا سياسيا ، حق عزل أو نقل الصحفيين من مواقعهم الصحفية ، وتتم مساءلة الصحفي في حالة خروجه على ميثاق الشرف الصحفي أمام نقابته أو أمام القضاء العادي على أن تتوفر له كافة الضمانات القانونية للدفاع عن نفسه ولا يجوز محاكمة الصحفي أمام المحاكم العسكرية أو الاستثنائية .

٥ — ممارسة الحريات الصحفية ترتبط ارتباطا وثيقا بكفالة حق التشكيل النقابي للصحفيين ولا يجوز حل مجالس النقابات المنتخبة شرعيا بقرارات إدارية .

٦ — لا يجوز اعتقال الصحفي أو حبسه احتياطيا في قضايا الرأي ، ولا يجوز تعطيل الصحف إداريا أو مصادرتها ويعود الحق في التعليق أو المصادرة إلى القضاء العادي وحده .

٧ — لا تتخذ الاجراءات القانونية المتعلقة بشكوى ضد صحفي أو إجراء تحقيق معه في تهمة تتعلق بالرأي إلا أمام القضاء العادي وبعد إبلاغ نقابته بذلك مسبقا ، مع تأكيد حق الدفاع عنه وبحضور ممثل عن نقابته ولا يجوز الضغط عليه لافشاء مصادر معلوماته .

٨ — لا يجوز لرؤساء التحرير أو رؤساء مجالس إدارات الصحف منع المحررين من إبداء آرائهم بحرية كاملة أو حرمانهم من حق النشر طالما أن ذلك لا يتعارض مع الدساتير واتقوانين العامة وسياسة الجريدة .

٩ — لا بد من تكثيف الجهود الرامية إلى تعديل قوانين المطبوعات والنشر والصحافة المعمول بها حاليا في الاقطار العربية المختلفة ، وحذف المواد المقيدة لحرية إصدار الصحف والمهام الصحفية وكذلك المواد التصفية وخاصة مواد التعطيلات الإدارية والناء الرقابة بكل أنواعها .

١٠ — إيقاف قبول ونشر الإعلانات ذات الصبغة السياسية التي تؤدي إلى تزيف الحقائق وتضليل الشعب العربي وذلك حفاظا على حرية انسياب الاعلام الصادق ومساندة للصحافة في إيصال الحقائق للجماهير وتمكين الصحف والصحفيين ضد كل أشكال المنريات .

١١ — ضمان حرية الانتقال للصحفيين العرب بين كافة الاقطار العربية والناء كل القيود المفروضة على حرية تنقلهم .



١٢ — التأكيد على حق المنظمات النقابية الصحفية في الإعراب عن مواقفها  
الاعتراضية والاحتجاجية في حالة انتهاك الحريات الصحفية والحريات العامة واتقضايا  
الوطنية والتعبير عن ذلك بمختلف الأساليب .

مشروع القانون الذي أعده الأستاذ عبد المنعم الداوي ولم يقدم لمجلس الشعب.

وتهمنا من هذا القانون المواد من ٨ إلى ٢٧ وهذا نصها : —

مادة (٨) : تتخذ الصحف التي تصدر في جمهورية مصر العربية إحدى الصور  
التالية :

( أ ) الصحف التي صدرها الاتحاد الاشتراكي العربي أو منشأته وتكون لها  
الشخصية الاعتبارية العامة .

(ب) الصحف التي تصدر عن أشخاص طبيعيين أو اعتباريين تتخذ شكل  
الشركات المساهمة ، ويستثنى من هذا الحكم الصحف التي تصدرها الأحزاب أو الهيئات  
العامة أو الجهات العلمية أو النقابات أو الاتحادات ، والصحف التي يوافق المجلس  
الأعلى للصحافة على استثنائها من اتخاذ هذا الشكل ، في حدود الضوابط والشروط  
التي يضعها المجلس .

(ج) تلتزم الصحف القائمة في تاريخ العمل بهذا القانون والتي يسرى عليها حكم  
الفقرة (ب) من المادة السابقة باتخاذ شكل الشركة المساهمة في خلال ثلاثة أشهر من  
تاريخ نشر هذا القانون ويتوقف صدورها بمجرد انقضاء هذه المدة دون استكمال  
شكلها الجديد . ويسقط الترخيص الصادر بالصحيفة بانقضاء ستة أشهر من تاريخ  
نشر هذا القانون إذا لم تتخذ الصحيفة شكل الشركة المساهمة .

وتلتزم الصحف التي تطلب استثناءها من اتخاذ شكل الشركة المساهمة بتقديم  
طلب بذلك إلى المجلس الأعلى للصحافة في خلال عشرة أيام من تاريخ نشر هذا  
القانون . فإذا لم يوافق المجلس الأعلى للصحافة على هذا الاستثناء خلال ثلاثة أشهر  
من تاريخ نشر القانون يسقط الترخيص بإصدارها .

ويعاقب كل من يخالف حكم هذه المادة بغرامة لا تقل عن مائتي جنيه ولا تتجاوز خمسمائة جنيه .

(د) يستثنى من هذا الحكم كذلك ، الصحف التي تصدر عن المنظمات أو الاتحادات الدولية أو الإقليمية ، بشرط ألا يتنافى ما تنشره مع سياسة الدولة ، أو يؤثر على أخلاقيات المجتمع .

ويجوز أن تصدر سفارات الدول صحفا بعد موافقة وزير الاعلام ، ويكون له حق سحب الترخيص بصدورها إذا نشرت ما يتنافى مع سياسة الدولة .

وتلتزم الصحف الحالية بالتقدم إلى وزير الإعلام بطلب هذا الاستثناء خلال خمسة عشر يوما من صدور هذا القانون ، فإذا لم يوافق الوزير على هذا الاستثناء خلال شهر من نشر القانون سقط الترخيص بإصدارها كما يسقط عند أية مخالفة لشروط الترخيص بإصدارها .

مادة (٩) : يعين الاتحاد الاشتراكي العربي رئيس ونصف أعضاء مجلس إدارة المنشأة الصحفية التابعة له ويكون من بينهم عضوا متدببا أو أكثر . والنصف الثاني ينتخب الحررون نصفهم . وينتخب باقي العاملين النصف الآخر . ويتولى المجلس جميع التصرفات القانونية للمنشأة ويمثله رئيسه .

مادة (١٠) : تكون أسهم الصحف التي تتخذ شكل شركات مساهمة جميعها إسمية ومملوكة لمصريين دائما ولا يقل رأسمال الشركة المدفوع عن مائة ألف جنيه إذا كانت يومية ، وعشرين ألف جنيه إذا كانت أسبوعية ، يودع بالكامل في أحد البنوك المصرية . ولا يجوز أن تتجاوز ملكية الشخص الواحد في أسهم الشركة نسبة ١٠ ٪ من قيمة الأسهم بشرط أن لا تزيد عن خمسمائة جنيه .

مادة (١١) : يتكون مجلس إدارة الصحف الميينة بالمادة السابقة من عدد من الأعضاء لا يقل عن سبعة ولا يزيد عن ١١ طبقا لما يحدده النظام

الأساسى للشركة ويشترط فى أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين عن الإدارة أن يكونوا جميعا مصريين . وينتخب نصف أعضاء المجلس من بين المساهمين بواسطة الجمعية العمومية للمساهمين وفقا لأحكام قانون الشركات المساهمة . وينتخب العاملون بالمنشأة النصف الثانى من أعضاء المجلس من بينهم على أن يكون اثنان منهم على الأقل من المحررين . وتكون مدة عضوية المجلس خمس سنوات ويجوز تجديد انتخاب الأعضاء . ويقوم مجلس الإدارة فى اول اجتماع له بانتخاب رئيسه والعضو المنتدب وفقا لأحكام قانون الشركات المساهمة والنظام الأساسى للمنشأة .

مادة (١٢) : يحدد عقد تأسيس المنشأة الصحفية أغراضها ، كما يحدد أسماء رئيس مجلس الإدارة المؤقت من بين المساهمين . وتكون مدة هذا المجلس ستة أشهر على الأكثر من تاريخ استكمال إجراءات التأسيس يتم فى خلالها انتخاب مجلس الإدارة وفقا للأوضاع المنصوص عليها فى المادة السابقة .

مادة (١٣) : لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة فى أكثر من منشأة صحفية.

مادة (١٤) : يضع وزير الاعلام بالاتفاق مع وزير التجارة نموذجا للمقد الابتدائى للمنشأة الصحفية التى تتخذ شكل شركة مساهمة ونظامها الأساسى ويصدر بهذا النموذج قرار من رئيس الجمهورية .

مادة (١٥) : إذا أصدرت الصحف الجديدة المشار إليها فى المادة العاشرة اسمها جديدة بعد التأسيس ، يكون للعاملين بها الأولوية المطلقة فى تملك الأسهم الجديدة ويسرى هذا الحكم عند طرح سندات للاكتتاب العام للجمهور ، وذلك وفقا لقواعد التى يحددها مجلس الإدارة .

مادة (١٦) : يجب أن يشتمل عقد إنشاء الصحيفة على اسم رئيس التحرير ويجب أن

يكون عضواً بنقابة الصحفيين بالإضافة إلى البيانات الواردة في القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ والقوانين الممددة له ولستثنى من عضوية النقابة رؤساء تحرير الصحف المهنية والتخصصية ، بناء على قرار يصدر بهذا الاستثناء من وزير الاعلام .

مادة (١٧) : يكون للمنشأة الصحفية التابعة للاتحاد الاشتراكي مجلس تحرير يمين الاتحاد الاشتراكي العربي رئيسه ونصف أعضائه بحكم مناصبهم ويتم انتخاب النصف الآخر من المحررين ويجب أن يكون نصفهم لمن تقل مدة عملهم بالصحافة عن ١٥ سنة .

مادة (١٨) : يكون للمنشأة الصحفية التي تتخذ شكل شركة مساهمة ، مجلس تحرير برئاسة رئيس التحرير ويعينه مجلس الإدارة كأمين نصف أعضاء المجلس بحكم مناصبهم ويتم انتخاب النصف الآخر من المحررين ويجب أن يكون نصفهم ممن تقل مدة عملهم بالصحافة عن ١٥ سنة .

مادة (١٩) : يشترط في رئيس وأعضاء مجلس التحرير أن يكونوا أعضاء في نقابة الصحفيين .

مادة (٢٠) : يضع مجلس التحرير السياسة العامة للتحرير ويشرف على تنفيذها وذلك في إطار السياسة العامة للمنشأة التي يضمها مجلس الإدارة ، وتكون أعمال إدارة التحرير الدورية من سلطات رئيس التحرير ومعاونيه .

مادة (٢١) : يتولى الجهاز المركزي للحسابات مراجعة ميزانية أي منشأة صحفية ويبدى ملاحظاته على تقرير مراقب الحسابات ويقدم تقريراً بذلك للمجلس الأعلى للصحافة .

ويجوز للمجلس الأعلى للصحافة أن يكلف الوحدة المالية بالأمانة العامة للمجلس بمراجعة ميزانية أية صحيفة .

مادة (٢٢) : يجب على كل من يريد أن يصدر صحيفة أن يقدم إخطارا كتابيا بذلك وفقا للنموذج المرفق ( رقم ٢ ) إلى وزارة الاعلام فإذا صدرت الصحيفة دون تقديم هذا الإخطار عوقب صاحبها بالحبس مدة لا تتجاوز ستة شهور وبغرامة لا تزيد على مائتى جنيه أو باحدى هاتين العقوبتين فضلا عن تقرير إغلاق الصحيفة .

ويجب إعلان وزارة الإعلام كتابة بأى تغيير يحدث في البيانات التى تضمنها الإخطار قبل حدوثه بثمانية أيام على الأقل . فإذا طرأ هذا التغيير على وجه غير متوقع وجب إعلان وزارة الإعلام به في موعد أقصاه ثمانية أيام على الأكثر من تاريخ حدوثه ، والا تعرض صاحب الجريدة للعقوبات الواردة في الفقرة السابقة .

مادة (٢٣) : تفحص وزارة الاعلام الاخطارات المنصوص عنها في المادة السابقة قبل تحويلها إلى المجلس الأعلى للصحافة ليبدى رأيه كتابة في إصدارها سواء بالموافقة أو بالاعتراض إن رأى محلا لذلك خلال شهرين من تقديم الإخطار المستوفى كافة البيانات المطلوبة . فإذا انقضت هذه المدة دون أن يبدى رأيه قبولا أو رفضا يعتبر ذلك ترخيصا بصورها . ويعلم المجلس الأعلى للصحافة مقدم الاخطار ووزارة الإعلام بذلك كتابة .

وتنظر محكمة القضاء الإدارى في الطعون المقدمة في قرارات المجلس الأعلى للصحافة .

مادة (٢٤) . إذا لم تظهر الصحيفة خلال الثلاثة أشهر التالية لتقديم الاخطار أو إذا لم تصدر إطلاقا خلال ستة شهور من تاريخ آخر عدد اعبر الاخطار كأن لم يكن ويصدر بذلك قرار من وزير الإعلام .

عادة (٢٥) : تعتبر الموافقة على إصدار صحيفة امتيازاً شخصياً لا تنقل ملكيته بأى صورة من صور نقل الملكية .

وأى تصرف يتم بالمخالفة لحكم هذه المادة يعتبر باطلا ويعاقب المخالف  
بغرامة لا تقل عن مائتي جنيه ولا تتجاوز خمسمائة جنيه .

مادة (٢٦) : يجب أن تتضمن كل عدد من الصحيفة البيانات الآتية : —

( أ ) اسم رئيس مجلس الإدارة .

( ب ) اسم رئيس التحرير .

( ج ) اسم المطبعة التي طبع بها .

( د ) تاريخ صدور العدد .

مادة (٢٧) : عند تداول أى عدد من الصحيفة أو ماحق للعدد يجب على رئيس  
التحرير أو المدير المسئول أن يسلم لكل من المجلس الأعلى للصحافة  
ووزارة الاعلام ست نسخ موقعا عليها منه . وكل مخالفة لحكم  
هذه المادة يعاقب عليها بغرامة قدرها مائتان من الجنيهات فضلا عن  
إلزام المخالف بالإيداع . وفي حالة عدم الإيداع للجهتين المذكورتين  
لمدة ستة شهور يعتبر الاخطار عن الصحيفة كأن لم يكن ويصدر  
بذلك قرار وزير الاعلام .

## الفصل الرابع

### الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية

ملحق: (الأرشيف الصحفي)





الميكال التنظيمي للمؤسسة الصحفية هو الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية بنية إنجاز النشاط وتأدية الوظائف التي تحقق في النهاية إنتاج المؤسسة وعملها وهدفها .

وبشيء من التبسيط يمكننا أن نقسم أنواع التنظيم الإداري بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع رئيسية : أولها التنظيم المركزي أو الهرمي حيث تدرج السلطة من قمة الهرم إلى قاعدته . وخير مثال لهذا النوع<sup>(١)</sup> من التنظيم هو المؤسسة العسكرية ، ومن الواضح أن هذا النوع لا ينجح إذا طبق على الصحف . وثمة نوع آخر من التنظيم هو التنظيم الوظيفي حيث تعطى السلطة حسب مستويات العمل أو الخدمات الخاصة ، وبحيث يكون لكل وظيفة سلطتها النهائية الخاصة بها . بيد أن هذا النوع من التنظيم لا يصلح للصحافة ، ذلك لأن الإدارات المختلفة بدلا من أن تتعاون مع بعضها البعض لتجتاز المصاعب التي تتعرض لها فإنها تتفوق . أما النوع الثالث من التنظيم فهو عبارة عن مزيج من التنظيمين السابقين ويعرف بالتنظيم الهرمي الوظيفي . وفيه تكون الرقابة متدرجة من أسفل إلى أعلى بحيث يكون لكل طبقة أو مرحلة سلطتها النهائية . ويرأس الأقسام مديرون يكونون مسئولين بدورهم أمام مدير أعلى . ولكن لكل مدير من هؤلاء المديرين ولكل رئيس منهم مسئولية وسلطة داخل قسمه . إن هذا النوع من التنظيمات هو بلا شك

---

(١) د . خليل صابات . محاضرات في تنظيم الصحف وإدارتها جامعة بغداد

عام ١٩٧٣ .

الأنسب للصحف فإنه يتيح الرقابة على الأقسام . وفي نفس الوقت يسمح بحرية العمل داخل القسم .

وعلى سبيل المثال فإن مدير القسم الميكانيكي قد يكون رئيساً لرئيس عمال قاعة جمع الحروف ، ولكن الأخير هو السلطة الأخيرة فيما يختص بأمور هذه القاعة . فرجاله ومرؤسوه يعرضون مشاكلهم عليه مباشرة لاعلى مدير القسم الميكانيكي ولا على المدير التجارى أو رئيس مجلس إدارة المؤسسة الصحفية . وإذا قيل لمدير التحرير أن موزعى الصحيفة بطونها بحيث تتمزق الصفحة الأولى قبل أن يتسلمها القارىء ، فإنه سوف يطلب من مدير التوزيع أن يعطى تعليماته إلى الموزعين أو أنه يسأل المدير التجارى بأن يتصل بمدير التوزيع . إن توزيع السلطة على الأقسام المختلفة يتيح لكل قسم من الأقسام الصحفية أن يعمل مستقلاً ، فى حين أن التنظيم الهرمى بين رؤساء الأقسام يجعل التنسيق والتعاون ممكناً بينهم .

ومما لا شك فيه أن العوامل المؤثرة فى اختيار الهيكل التنظيمى يختلف من مجتمع لآخر ومن صحيفة لأخرى . وتختار كل صحيفة الهيكل التنظيمى لها بما يتفق وطبيعتها وظروفها الخاصة . فشكل التنظيم الذى يصلح لصحيفة قد لا يصلح لصحيفة أخرى . وبصفة عامة يظهر فى الصحف الكبرى وفى المجتمعات المتقدمة نمط المؤسسة المتسمة بالعمومية والحيادية والتخصص ، أما فى الصحف الصغرى وفى المجتمعات المتخلفة يظهر نمط الإدارة الذاتية واللامية وغير المتخصصة . وهو أمر يتفق وطبيعة التطور وحركة التاريخ ،

فعندما تقارن مثلاً إدارة روز اليوسف<sup>(١)</sup> عام ١٩٢٥ بإدارتها بعد نصف قرن عام ١٩٧٥ يبدو لنا الفرق شاسعاً في طبيعة الإدارتين .

ذكرت السيدة روز اليوسف في تنظيم وإدارة مجلتها عندما أصدرتها عام ١٩٢٥ أن إبراهيم خليل تولى الجانب الإداري في المجلة أما التحرير فتولا زكي طليمات ومحمد التايبي ومحمود عزمى ، أما أحمد حسن فإنه يداون القيمين بما عهد فيه من تكاسل . ثم تخلف عن الميدان بعد قليل محمود عزمى وبقي الآخرون .

وطبعت السيدة روز يوسف « دفاتر اشتراكات » للمجلة كل دفتر منها يحتوى على عشرة اشتراكات كل منها بستين قرشاً في العام ، فإذا وزعت هذه الاشتراكات كانت مبلغاً طائلاً بلغة ذلك الوقت . ولكن ماذا كان من شأن هذه الاشتراكات ؟ إنها تقرر النتائج فتقول : « وكان طوافنا على المشتركين — أو بالحرى على من عندهم دفاتر الاشتراكات — مهمة شاقة مضيئة وقد وزعنا هذه العملية علينا جميعاً فكنا نضرب في آفاق القاهرة طويلاً وعرضاً ، وكنا نجتمع آخر كل يوم في الإدارة وعلى وجوهنا علامات اليأس الشديد وكل منا يروى ما صادفه في نهاره من المتاعب والمشاق وصعود درجات المنازل العديدة والعودة بالليل التافه من النقود » .

غير أن هذه الصدمة كانت مروعة حين علمت من المتعهد أن الأصول تنلخص في أن حضرة المتعهد لا يدفع ثمن العدد الأول إلا بعد تسلم العدد الثانى ولا يدفع ثمن الثانى إلا بعد تسلم الثالث وهكذا .

---

(١) د . إبراهيم عبده — مرجع سابق — ص ٨١ ، ٨٢ ، ٨٣ .

ولم يكن بد من أن تعود السيدة روز اليوسف إلى توزيع اشتراكات جديدة حتى تحصل على المال لتصدر العدد الثانى ، وقد استطاعت بذلك وبالاقتراض من هنا وهناك أن تنال ما يكفى لإصدار العدد الجديد ، غير أن المفاجأة المحزنة حقاً أن المبيع من العدد الثانى كان قليلاً ، وأخذ هذا الهبوط يزداد عدداً إثر عدد فضت الصحيفة بالطبع والسليقة تتحسس الأسباب حتى تأكدت أن «الأدب العالى» ليس له سوق نافعة ، وأن مجلتها فى حاجة إلى تعديل فى الإخراج والتحرير حتى لا يرد لها المتعمد جميع النسخ كما حدث فى العدد السابع عشر .

وقد كادت روز اليوسف تتوقف عن الصدور بعد الخسائر الفادحة التى مرت بها لولا أنها نالت جائزة فى التمثيل قدرها ثمانون جنيهًا كانت كافية لاقالة عثرتها وإصدار الصحيفة فى ثوب جديد .

إن من يقارن هذه الصورة بصورة إدارة روز اليوسف كمؤسسة لها إدارتها وفنيوها وخبرائها عام ١٩٢٥ يدرك الفرق الذى قطعتة إدارة المؤسسة الصحفية فى نصف قرن . أو عندما نقارن كيف كانت توزع السيدة روز اليوسف صحيفتها عام ١٩٢٦ بشركة توزيع الأهرام بعد نصف قرن يمكننا أن ندرك مدى التقدم الذى أحرزته إدارة المؤسسات الصحفية بصفة عامة .

والإدارات الرئيسية فى المؤسسة الصحفية غالباً ما تشمل :

١ — إدارة التحرير .

٢ — إدارة الإعلانات .

٣ - إدارة المطابع .

٤ - إدارة التوزيع .

والإدارة المساعدة هي :

١ - إدارة الشؤون الإدارية .

٢ - الإدارة المالية .

٣ - المخازن والمشتريات .

٤ - الإحصاء والمتابعة .

٥ - إدارة شؤون العاملين .

وتتعدد الإدارات الفرعية وفق ظروف كل مؤسسة صحفية ، ووفق  
تعدد أوجه نشاطها فتظهر في المؤسسات الحديثة إدارات جديدة مثل :

١ - إدارة الكمبيوتر .

٢ - إدارة الميكرو فيلم .

٣ - إدارة المطابع التجارية .

٤ - إدارة توزيع الكتب .

والحقيقة التي لا يمكن إغفالها أن قسم التحرير أو إدارة التحرير هي  
أهم أقسام المؤسسة الصحفية . ولكن أمام هذه الحقيقة ينبغي ألا تضيع  
الحقائق الأخرى ، وهي أن جهود التحرير لا تتم ولا تؤدي دورها بنير  
الأقسام الأخرى .

« وجهاز التحرير الذى يحرك خيوط العاملين بالصحيفة<sup>(١)</sup> ويجمعها كلها فى شكل « جريدة » فى عدد معين من الصفحات وتصدر فى لحظة معينة . هذا الجهاز هو واحد من الأجهزة الضخمة التى تقوم عليها المؤسسات الصحفية . وليس هو الجهاز الوحيد الذى يتوفر بقيادته الضمان الكافى لإصدار الجريدة وضمان وصولها إلى أيدى الناس أولاً ، ثم ضمان البقاء على قيد الحياة ثانياً . فهناك إلى جانب هذا الجهاز أجهزة هامة متعددة تأتى تحت أسماء متعددة مثل الإدارة ، والإعلان ، والمطابع ، والتوزيع . وكل جهاز منها يعتبر العامل المساعد الأساسى للجهاز الصحفى التحريرى . كم من صحف ناجحة من الناحية التحريرية ، ولكنها فشلت فى الاستمرار ، لأن أجهزتها الأخرى كلها ، أو إحداها ، فشل فى أداء رسالته ، أو لم يكن بالكفاية التى تناسب مع كفاية التحرير . وعلى المحرر أن يدرك ذلك وأن يعيه وأن يساعد الأقسام الأخرى على أداء عملها بصورة تكمّل ما بذله من جهد إذا كان حريصاً على أن تظل وظيفته قائمة ، أو أن يحقق جهده النتائج المادية التى يتطلع إليها .

وعلى سبيل المثال فالإدارة يهمها أن لا تتكبد المؤسسة خسائر لمجرد الإهمال أو سوء التصرف من جانب المحررين فى المصروفات اللازمة لهم لتغطية الأنباء .

والتوزيع يهمه أن تسلم له الجريدة فى مواعيد تسمح للعاملين بجهازه

---

(١) جلال الحامصى — من الخبر إلى الموضوع الصحفى — دار المعارف —

بثوصيل الجريدة إلى أيدي القراء في كل ركن من أركان البلد في الوقت الذي يحقق أحسن النتائج في التوزيع . والمطابع يهتمها أن تصل إليها المادة المكتوبة والصورة المعدة للنشر في الإطار النهائي النظيف والذي روجع مراجعة تامة بحيث لا يسبب الخطأ والإهمال إعادة الجمع أو عمل الكليشات من جديد ؛ ذلك لأن هذا الخطأ تتسبب عنه الخسائر المادية بالإضافة إلى تعطيل العمل وتأخير طبع الجريدة .

والإعلان يهتمه أن يتعاون مع التحرير في إبراز الجريدة في أحسن صورها لترتفع أرقام توزيعها ، لأن هذا الارتفاع ، بالإضافة إلى السمعة الطيبة التي تكتسبها الجريدة ، يفتح أبواب المعلنين أمام مندوبي الإعلانات « ويقدم فيليب جيلارد<sup>(1)</sup> تصوره لتنظيم مبسط لإدارة التحرير في صحيفة يومية قومية وأخرى إقليمية على النحو الآتي :

---

(1) Philippe Gaillard - Technique du Jansnelisme - deuxième édition - Presses Universitaires De France - paris-1976. p. 20-21

١ — تنظيم مبسط للتعديل في صحيفة يومية على المستوى القومي

رئيس التحرير

قسم	قسم	قسم	سكرتير تحرير	قسم
الرياضة	الأخبار العامة	الأخبار المحلية	« للماكيت »	الأخبار الخارجية
رئيس قسم .	رئيس قسم .	رئيس قسم .	رئيس قسم .	رئيس قسم .
مخبرون .	مخبرون .	محررون .	مخبرون .	محررون .
		مراجعون .		
			محررون من الكفاءة	
			محررون من الكفاءة	
قسم الماكرات	قسم التصوير	قسم الاختزال		
والصفحات المتخصصة				

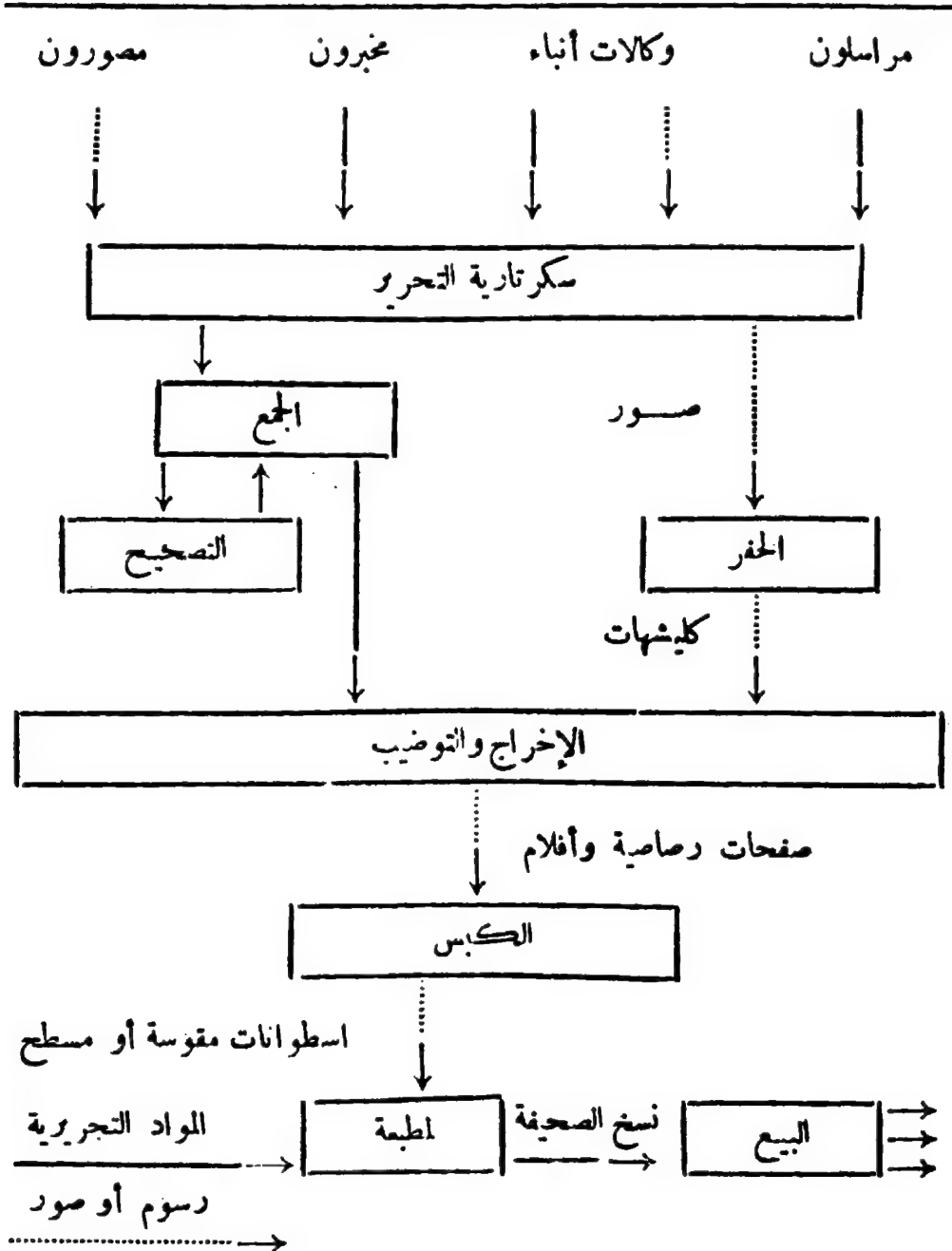
٢ — تنظيم مبسط للتعديل في صحيفة يومية اقليمية

رئيس التحرير

قسم	قسم	قسم	قسم	سكرتير تحرير
الطبعة المحلية	الطبعة الوطنية	الأخبار العامة	الرياضة	
رئيس قسم .	رئيس قسم .	رئيس قسم .	رئيس قسم .	محررون من ذوى الكفاءة
مخبرون .	مخبرون .	محررون لهم خبرة .	مخبرون .	
محررون .	محررون .			
	مراسل .			
قسم الماكرات	قسم التصوير	قسم الاختزال		
والصفحات المتخصصة				



ويبين الشكل (١) التالى دورة المادة الصحفية حتى طبعها في صحيفة يومية



وإذا قارنا هذا التصور الخاص لتنظيم صحيفة يومية قومية بإدارة تحرير جريدة الأهرام فإننا نجد أن إدارة تحرير الأهرام تضم أقساما رئيسية تعمل تحت قيادة رئيس التحرير هي :-

— السكرتارية المركزية .

— السكرتارية الفنية .

— الأخبار

— التصوير

— القسم الخارجى

— التحقيقات .

— الأبواب الثابتة والعدد الأسبوعى .

ومن هذه الأقسام تتفرع شبكة التحرير ، كما ينبع قسم المعلومات ( الأرشيف ) إدارة التحرير . أما التحرير على مستوى الأهرام كمؤسسة وليس الجريدة وحدها فإن تحرير الأهرام الاقتصادى ( المجلة نصف الشهرية التى تصدرها مؤسسة الأهرام ) وتحرير مجلة الشباب وعلوم المستقبل ( الشهرية ) وتحرير مجلة السياسة الدولية ( الفصلية ) يمثل إدارات متعددة للتحرير على مستوى المؤسسة الصحفية .

ومن مجرد المقارنة بين التصور الخاص بتنظيم التحرير فى صحيفة يومية قومية والتحرير فى صحيفة الأهرام ندين ضخامة إدارة التحرير فى الأهرام باعتبارها صحيفة قومية كبيرة . فمثلا الأقسام الثلاثة التى تقع فى تنظيم «فيليب جيلارد» المبسط وهى : الرياضة ، والأخبار العامة ، والأخبار

الحماية، يضمها جميعا قسم الأخبار في الأهرام ويزيد عليها الحوادث والمآثرات  
وغير ذلك . كذلك نتبين أن الاختزال كقسم في تنظيم «فيليب جيلارد»  
ليست له جدوى في الأهرام .

### نماذج للهيكل التنظيمي للوحدات الصحفية :

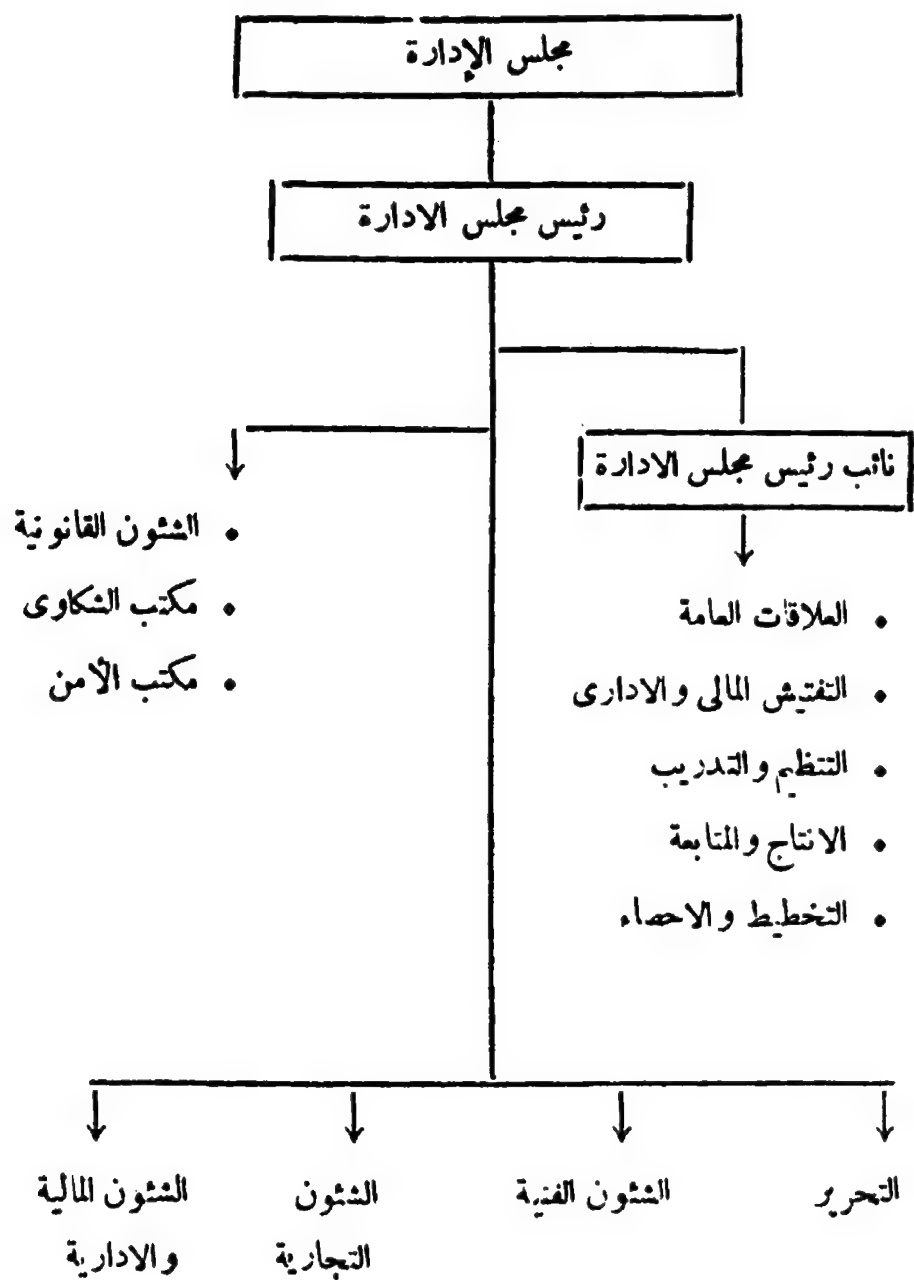
#### أولا : وكالات الأنباء :

ونضرب بوكالة أنباء الشرق الأوسط<sup>(١)</sup> نموذجا لهيكلها التنظيمي  
مع مقارنته بالهيكل التنظيمي لوكالة الأنباء الفرنسية .

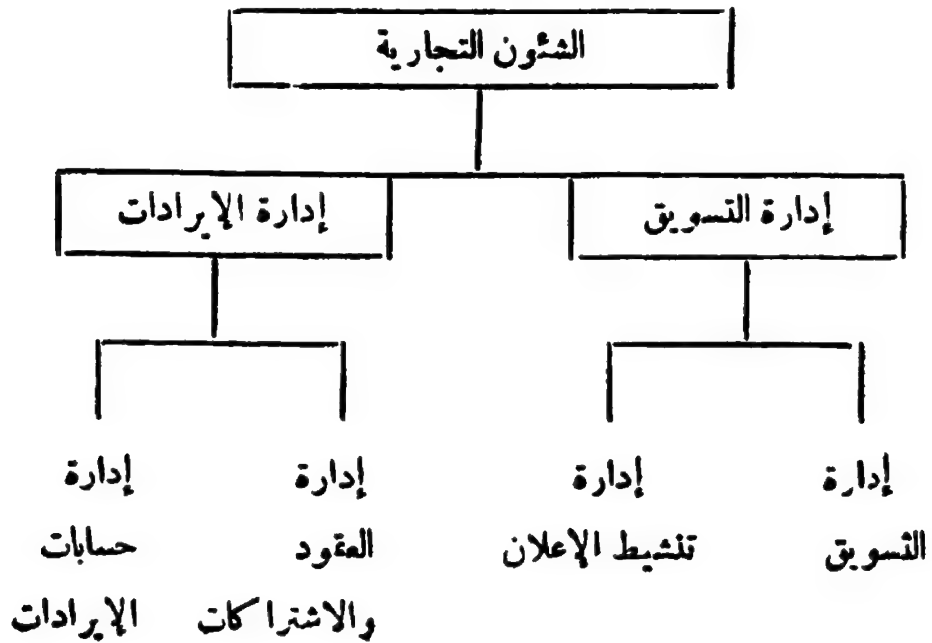
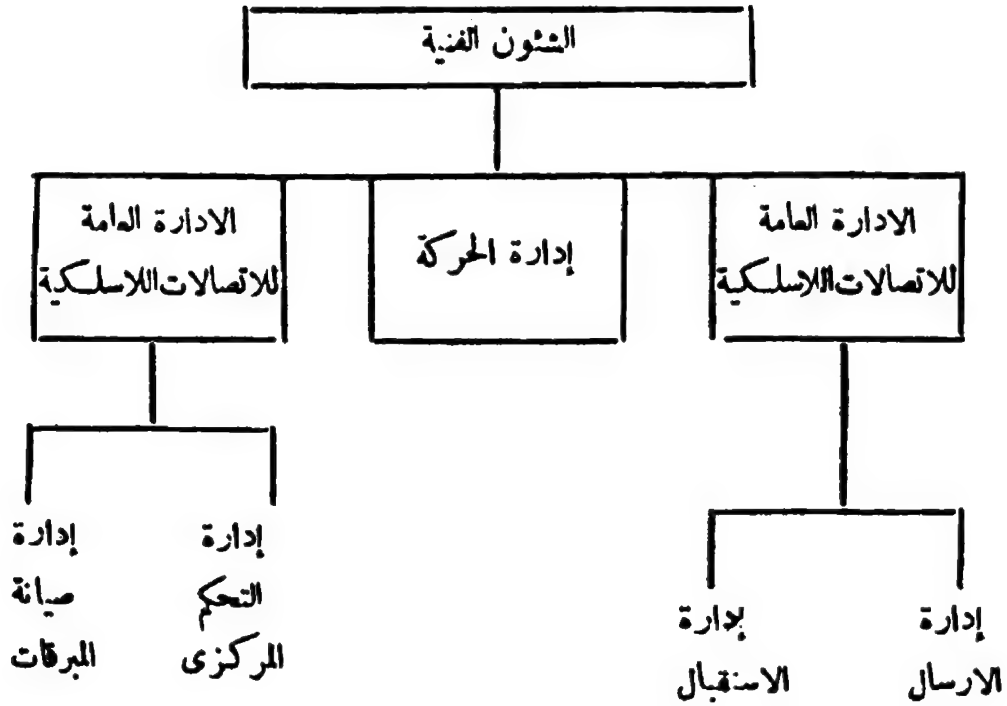
تبين الخرائط التنظيمية التالية الهيكل التنظيمي لوكالة أنباء الشرق  
الأوسط وفق آخر تنظيم لها في منتصف عام ١٩٧٥ .

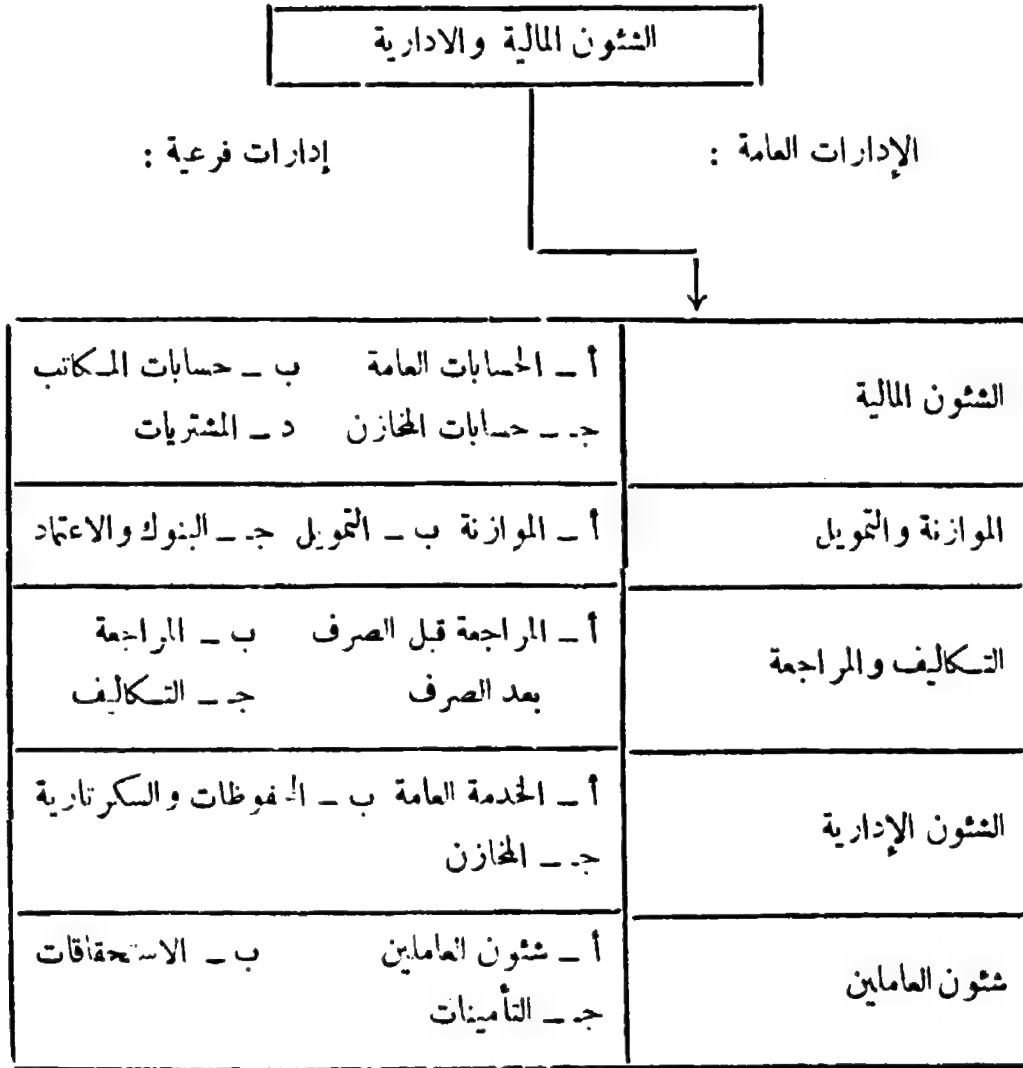
(١) بعد محاولات متواضعة من صحفيين ومفكرين مصريين في إنشاء وكالة  
أنباء مصرية صدر في يناير عام ١٩٥٦ قانون بإنشاء شركة وكالة أنباء الشرق  
الأوسط برأسمال يبلغ ٢٠ ألف جنيه مساهمة من المؤسسات الصحفية المصرية :  
الأهرام — أخبار اليوم — دار الهلال — دار التحرير . وبعد ذلك تحولت إلى  
شركة توصية تحت إدارة كمال الدين الحناوي . وفي مايو ١٩٦٢ آتت الوكالة إلى  
المؤسسة العامة للأنباء والتوزيع . ومن ثم أصبحت إحدى شركات القطاع العام .  
ثم أصبحت جهازاً تابعاً لوزير الإرشاد القومي عام ١٩٦٦ ، ولم تفلح في عام ١٩٦٧  
محاولة استبدال ملكيتها وأسمها باسم وكالة الصحافة العربية المتحدة . وبعد صدور  
قرار بتصفية أنباء الشرق الأوسط ألغى القرار واستمرت الوكالة .

ثم في عام ١٩٧١ صارت تبعيتها لاتحاد الإذاعة والتلفزيون ومثذ عام ١٩٧٣  
زاد رأسمالها عن مليون جنيه . بل إن المبنى الجديد للوكالة تزيد تكاليفه عن مليون  
جنيه ومن المقرر أن يزود بأجهزة حديثة وعصرية .









ولمزيد من توضيح مهام المواقع التنظيمية الواردة في هذه الخرائط تحدد لنا نشرة الميكال التنظيمي للوكالة ما يلي :

#### ١ - مجلس الإدارة :

وهو السلطة المسؤولة عن شئون الوكالة وتصريف أمورها ووضع سياستها العامة التي تدير عليها ، وله أن يصدر من القرارات ما يراه لازماً لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها . ويتكون مجلس الإدارة من رئيس ،

وخمسة أعضاء معينين، بالإضافة الى اثنين من ذوى الخبرة ، وخمسة منتخبين من بين العاملين فى الوكالة .

## ٢ - رئيس مجلس الادارة :

ويختص بتوجيه سياسة الوكالة وإدارة شئونها ، والاشراف الكامل على وحدات الوكالة واصدار القرارات اللازمة لتنفيذ سياستها . ومتابعة نتائج العمل وتقويمها وتمثيل الوكالة فى صلاتها بالاشخاص الآخرين وأمام القضاء ورئاسة مجلس المديرين وما يوكل اليه بمقتضى التشريعات المختلفة .

ويتبع رئيس مجلس الادارة مباشرة ، إدارة الشئون القانونية ، ومكتب الامن ، ومكتب الشكاوى ، وسكرتارية رئيس مجلس الادارة.

## ٣ - نائب رئيس مجلس الادارة :

ينوب عن رئيس مجلس الادارة فى حالة غيابه . ومن بين اختصاصاته الاشراف على تنفيذ سياسة الوكالة فى المجال الصحفى ، ومتابعة الانتاج واصدار الترجيحات من خلال مجلس التحرير الذى يتولى رئاسته ، والاشتراك فى رسم السياسة العامة للوكالة فى جميع المجالات ، والاشتراك فى اعداد الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للخطة العامة للوكالة ومتابعة تنفيذها ، ويتبعة مباشرة خمس ادارات هى : الادارة العامة للتخطيط والاحصاء ، وإدارة الانتاج والمتابعة ، وإدارة التنظيم والتدريب ، وإدارة النفثيش المالى والادارى ، وإدارة العلاقات العامة .



#### ٤ - التحرير : -

ويرأسه ثلاثة رؤساء تحرير يتعاونون العمل ، ويشرفون على جميع الادارات العامة للتحرير ، وهم فئة وظائف التحرير ، ويعملون تحت توجيه العام لرئيس مجلس الادارة وينفذون السياسة العامة للوكالة من خلال مجلس التحرير والمديرين .

#### ويتبع رئيس التحرير : -

( أ ) رئيس منطقة : ويختص بالاشراف على تغطية الانباء والمعلومات من مصادرها المختلفة في منطقته وارسالها للوكالة واعداد الدراسات والبحوث والتحقيقات عن اتجاهات الرأي في منطقته وارسالها للوكالة ، واصدار النشرات النوعية المختلفة باللغات المحلية بغرض اطلاع الرأي العام الصحفي بمنطقته على الصورة الصحيحة والصادقة للانباء واتجاهات الرأي العام في مصر مع توزيعها وتسويقها وذلك طبقاً للسياسة العامة للوكالة وتوجيهاتها . والتغطية المدورة للاحداث الحامية واعداد الافلام الاخبارية وارسالها للوكالة ، وتوزيع وتسويق الخدمات التي تصدرها الوكالة .

( ب ) مدير مكتب : ويختص بالاشراف على تغطية الانباء والمعلومات من مصادرها المختلفة وارسالها الى الوكالة ، واصدار النشرات النوعية المختلفة باللغات المحلية مع تسويقها ، والتغطية المدورة لكافة الاحداث المحلية واعداد الافلام الاخبارية وارسالها للوكالة ، وتسويق الخدمات التي تصدرها الوكالة في المنطقة .

وتبين الخريطة التنظيمية لوكالة الأنباء الفرنسية<sup>(١)</sup> (AFP) هيكلها الإداري .

---

(١) إمتداداً لمشاط الوكالة التي أسسها « شارل هافاس » عام ١٨٣٥ وبما بقي من حطام هذه الوكالة عقب الحرب العالمية الثانية نشأت وكالة الأنباء الفرنسية التي تعد واحدة من أكبر وكالات الأنباء العالمية . وهي مؤسسة ذات كيان مستقل ، ولا نستطيع أن نقول أنها مؤسسة تجارية بالمعنى الكامل لمفهوم المؤسسة التجارية ويحرص قانونها الصادر في يناير ١٩٥٧ على أن تكون هيئة مستقلة ، وأنها تتمتع تحت أى ظروف من الظروف عن أية مؤثرات أو اعتبارات يمكن أن تفسد دقة المعلومات والأخبار التي تنشرها .

وليس للوكالة علاقة بالحكومة الفرنسية ، وإنما يمكن القول بأن علاقتها بالدولة ، وهي علاقة غير مباشرة . ويتكون مجلس إدارة الوكالة من خمسة عشر عضواً ينتخب الناشر الفرنسيون (أصحاب الصحف) ثمانية منهم ، وثلاثة أعضاء يمثلون الراديو والتلفزيون ، وتختار الحكومة ثلاثة أعضاء وعضو عن الخزنة ، ويتم انتخاب هؤلاء كل عام . وحيث أن الناشرين لديهم الأغلبية ، لذلك من الصعب أن يوجد رئيس مجلس إدارة لا يوافقون عليه .

وتعد وكالة الأنباء الفرنسية وكالة دولية ووطنية في نفس الوقت على عكس الحال في بريطانيا حيث تعد « رويتر » هي الوكالة الدولية « والبرس أسوسيشن » Press Association هي الوكالة الوطنية أو المحلية . أما الوكالة الفرنسية فلها وجهان وجه وطني وآخر دولي . وعدد الذين يعملون بترتب شهري في هذه الوكالة وفق إحصائيات عام ١٩١٧ يبلغ ٢٠٥٠ موظفاً منهم ٧٨٠ صحفياً فرنسياً وأجنبياً في باريس وفي خارج فرنسا ١٧٠ يعملون في المحافظات الفرنسية يضمهم ١٣ مكتب أساسى وخمس مكاتب فرعية إلى جانب ألفين يعملون بالكفاة غير الثابتة . أما ميزانية الوكالة عام ١٩٧٧ فقد بلغت ٢٣٠ مليون فرنك فرنسى .



ومن المقارنة بين الهيكلين التنظيميين لوكالة أنباء الشرق الأوسط ووكالة الأنباء الفرنسية . نتبين أن كلاهما يؤكد قولنا بأن الوكالة مؤسسة صحفية فالمدير العام في العادة في وكالة أنباء الشرق الأوسط هو رئيس التحرير . وفي كلا الوكالتين نجد أن إدارات الشؤون الفنية تشبه المطابع في دور الصحف وأن الشؤون التجارية تشبه التوزيع والاعلانات أما التحرير فهو صخرة قلبية أو متانة مع الجريدة اليومية . وكذلك يماثل القطاع المالي والإداري بين الوكالة وبين دور الصحف .

هذا ما تذكره أوجه التشابه بين الوكالتين من جانب ودور الصحف من جانب آخر . أما عن المقارنة بين وكالة أنباء الشرق الأوسط ووكالة الأنباء الفرنسية فيمكن إيجازها فيما يلي : —

\* أن ضخامة الهيكل التنظيمي في الوكالة الفرنسية ، عنه في وكالة أنباء الشرق الأوسط يرجع إلى أن الأولى وكالة عالمية ، والثانية وكالة قومية متطورة .

\* أن كلا الوكالتين تتخذ التنظيم الهرمي الوظيفي أي المركزي الوظيفي أساسا لهيكلها التنظيمي .

\* أن الوكالة الفرنسية يبدو من خريقتها التنظيمية التحديد الدقيق للرؤساء والرؤسين ، في حين أن بعض المناصب في وكالة أنباء الشرق الأوسط تشترك في مسؤوليات واحدة دون حدود فاصلة مثل وظيفة رئيس منطقة ووظيفة مدير مكتب في إدارة التحرير . ولعل مرد ذلك إلى

مشكلة الكادر المالى وتقسيم الإدارات فى الإدارة المصرية بعفة عامة حتى لا يقف سلم الترقىات .

### ثانياً : دور الصحف :

استكمالاً للحديث عن نماذج الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية نستعرض الهيكل التنظيمى للأهرام<sup>(١)</sup> كمؤسسة صحفية وللأهرام كجريدة

---

(١) الأهرام أقدم الصحف اليومية المصرية المعاصرة . فقد صدر عام ١٨٧٦ . واقد حظى الأهرام بدراسات عديدة عن جوانبه التاريخية والفنية . ولكن مؤسسة الأهرام المعاصرة ترجع إلى عام ١٩٥٧ حيث تولى محمد حسين هيكل رئاسة تحرير الأهرام ثم قفز به قفزات متلاحقة جعلته صحيفة قوية وجعلت من داره مؤسسة صحفية أقوى . ويعد مبنى الأهرام حالياً إطلالة مصرية على القرن الحادى والعشرين .

لقد بدأت مؤسسة الأهرام وضع الأساس لبنائها الجديد فى عام ١٩٦٢ وم البناء فى منتصف عام ١٩٦٨ ويعتبر هذا المبنى من أحدث ندور الصحفية فى العالم وهو مجهز بأحدث الأجهزة والآلات والمعدات . وقد تم بناء المبنى الجديد على أرض مساحتها ٤ آلاف متر ، ويرتفع المبنى إلى ١٤ طابقاً . وفى الطابق الأخير « بانوراما » تطل على القاهرة كلها ، وبها صالة كبرى لاستقبال الزوار وتحتها مطعم كبير لموظفى الدار وضيوفهم .

ويحتوى المبنى على طابقين للإدارة والحسابات و"مقل الالكترونى" ، وطابقين للإعلانات ، وطابق للتوزيع ، وثلاثة طوابق للتحرير ، منها طابق للمجلات الدورية ، وطابق للإرشيف والميكرو فيلم يسع أكثر من ٢٠٠ محرر ، وبها قسم البرفوريتور والمقل الالكترونى فى قاعة تعمل أوتوماتيكياً إلى جانب مكاتب مديرى الأقسام والفنانين والرسمين .

قومية ، ثم الهيكل التنظيمى لدار الهلال باعتبارها مؤسسة صحفية ذات طابع يختلف عن طابع الأهرام ، فالأهرام كمؤسسة صحفية قائمة على صحيفة يومية أساساً، ثم يتفرع منها أنشطة أخرى وهى فى ذلك لا تختلف عن الأخبار، أو دار التحرير باعتبار جريدة الجمهورية هى عمودها الفكرى . أما دار الهلال فإنها مؤسسة صحفية تعتمد على المجلات الأسبوعية فى المقام الأول ثم تتفرع منها أوجه النشاط الأخرى .

إن المقارنة بين الأهرام ودار الهلال تسكاد تعنى المقارنة بين النموذجين المعاصرين فى المؤسسات الصحفية المصرية . النموذج القائم على الجريدة اليومية ، كعمود فكرى ، والنموذج القائم على المجلات كركيزة أساسية .

---

== وبالمبنى طابق كامل مساحته ٤٠٠ متر. يضم قاعة التوضيب ويستطيع إخراج جريدتين يوميتين وعدة مجلات فى وقت مآ . وقسم ماكينات الجمع الالكترونى وماكينات الجمع اليدوى وقسم الحفر الالكترونى والحفر الكيماوى والتصوير ، ومطاعم المال وقاعات خلع الملابس. وتحتل المظيمة الدوارة ثلاثة طوابق وتتكون من ٥ وحدات جديدة إلى جانب ٤ وحدات قديمة وتستطيع أن تطبع ٣٠٠ ألف نسخة من ١٢ صفحة فى ساعة واحدة ويمكن زيادة عدد الوحدات إلى ٢٤ وحدة فى المستقبل .

والمبنى يضم قسماً للهندسة وورشاً ضخمة تستطيع أن تصنع قطع الفيار فى داخل المبنى . ويوجد مصاعد للركاب ومصعد واحد للبضاعة محمولة ٣ أطنان ومصعدان للمستندات ، ٨٠٠ تليفون منها ٦٠٠ خطاً داخلياً ، ٢٠٠ خط خارجى والمبنى كله مكيف بالهواء وقوة أجهزة التكييف ٧٠٠ حصان ، وبالمبنى حديقتان يابانيتان كبيرتان فى الطابق الخامس وقسم خاص لاستقبال الضيوف وتسهيل زياراتهم للمبنى . ولقد أتيح لى أن ازور دور الصحف الفرنسية الباريسية عام ١٩٧٧ فلم أجد داراً منها تصل إلى نصف المستوى الذى حققه الأهرام فى داره الجديدة .

إن الخريطة التنظيمية للأهرام لا تختلف في قمتها عن بقية المؤسسات الصحفية فهناك مجالس إدارة . يرأسه رئيس التحرير . ثم هناك عضو مجلس إدارة منتدب ممتفرغ للعمل الإداري . وبعد ذلك يمكننا أن نميز بين نوعين من الأقسام الصحفية في الأهرام .

النوع الأول : يضم ما يمكن تسميته بالأقسام الفنية وهي :

- ١ - التحرير .
- ٢ - التصوير والرسم والخط .
- ٣ - المطبعة والزنكوغراف .
- ٤ - الإعلانات .
- ٥ - التوزيع .
- ٦ - الكمبيوتر .
- ٧ - الميكروفيلم .
- ٨ - المطابع التجارية .
- ٩ - تسويق الكتب .
- ١٠ - مراكز الأبحاث .
- ١١ - الإرشيف الصحفي .
- ١٢ - الاستماع .

النوع الثاني يضم ما يمكن تسميته بالأقسام الإدارية وهي :

- ١ - شئون العاملين .

٢ - الحسابات .

٣ - المخازن .

وبإضافة مجلة الأهرام الاقتصادى النصف شهرية ومجلة الشباب وعلوم المستقبل الشهرية ومجلة السياسة الدولية الفصلية نكتمل صورة الخريطة التنظيمية لمؤسسة الأهرام .

ولا شك أن كل إدارة من هذه الإدارات تتفرع إلى العديد من الأقسام فمثلا إدارة التحرير كما سبق القول تضم :

- السكرتارية المركزية .

- السكرتارية الفنية .

- الأخبار .

- التصوير .

- القسم الخارجى .

- التحقيقات .

- الموضوعات .

إلى جانب تحرير الدوريات التى تصدرها المؤسسة .

وإدارة الإعلانات تضم :

- الإعلانات التجارية .



- قسمين للانتاج التجارى .
- قسم ملاحق داخلية وأعداد خاصة .
- قسم محفوظات .
- قسم إعلانات سينما ، قسم حسابات .
- قسم سكرتارية -- قسم تحصيل .

#### ثم الإعلانات المبوبة وتشمل :

- قسم إنتاج القاهرة .
- قسم إنتاج للأقاليم .
- قسم الشباك والمكاتب الفرعية .
- قسم المطبوعات .
- قسم السكرتارية .
- قسم الحسابات .
- قسم التحصيل .

#### أما وكالة الأهرام للاعلان فإنها تضم :

- قسم إذاعة الشرق الأوسط . والتلفزيون .
- صحف أجنبية .
- الحسابات وقسم التحصيل .

## وإدارة المطابع والمشروعات تضم :

- قسم الائتمون المالية والادارية .
- قسم المشروعات .
- قسم المطابع .
- قسم الزنكوغراف .
- قسم الجمع والتوضيب .
- قسم الورش .
- قسم الصيانة الميكانيكية .
- قسم الصيانة الكهربائية .
- قسم الصيانة للأجهزة الدقيقة .

## وإدارة التوزيع تشمل :

- توزيع القاهرة .
- توزيع الأقاليم .
- المراجعة والتحصيل .
- الحركة والتجهيز .
- الاشتراكات .
- الكتب .
- الإستيراد .

- التصدير .
- الأدوات الكتابية .
- الحسابات .
- الإحصاء والتوزيع .
- دار النشر .
- السكرتارية .

#### وإدارة الشؤون الإدارية تضم :

- قسم شئون العاملين .
- الخدمات .
- النقل .

#### وقسم الإدارة العامة يشمل :

- قسم المراجعة .
- المركز الإلكتروني لتجهيز البيانات .
- قسم السكرتارية الفنية .
- قسم العلاقات العامة .
- مكتب الأمن .

## وإدارة الشؤون المالية تشمل :

— قسم الحسابات .

— القسم التجارى .

→ المخازن .

— التمويل .

والمطبعة التجارية تضم الأقسام التالية : —

— الإنتاج .

— التشغيل .

— الحسابات .

والقسم الخارجى يختص بما يلى : —

— الزيارات .

— المقاصف .

← داخلى ( مواشير شافطة — مساعد صغيرة )  
← خارجى ( مكتب مركزى للبريد بجانب المساعد الرئيسية )  
— البريد  
— الرعاية الطبية .

وإذا قارنا الهيكل التنظيمى لمؤسسة الأهرام بالهيكل التنظيمى لمؤسسة  
دار الهلال<sup>(١)</sup> فإننا سنجد تشابها من حيث الشكل فى الأقسام وبعض

---

(١) ترجع تسمية دار الهلال إلى صدور مجلة الهلال لصاحبها جورجى زيدان =

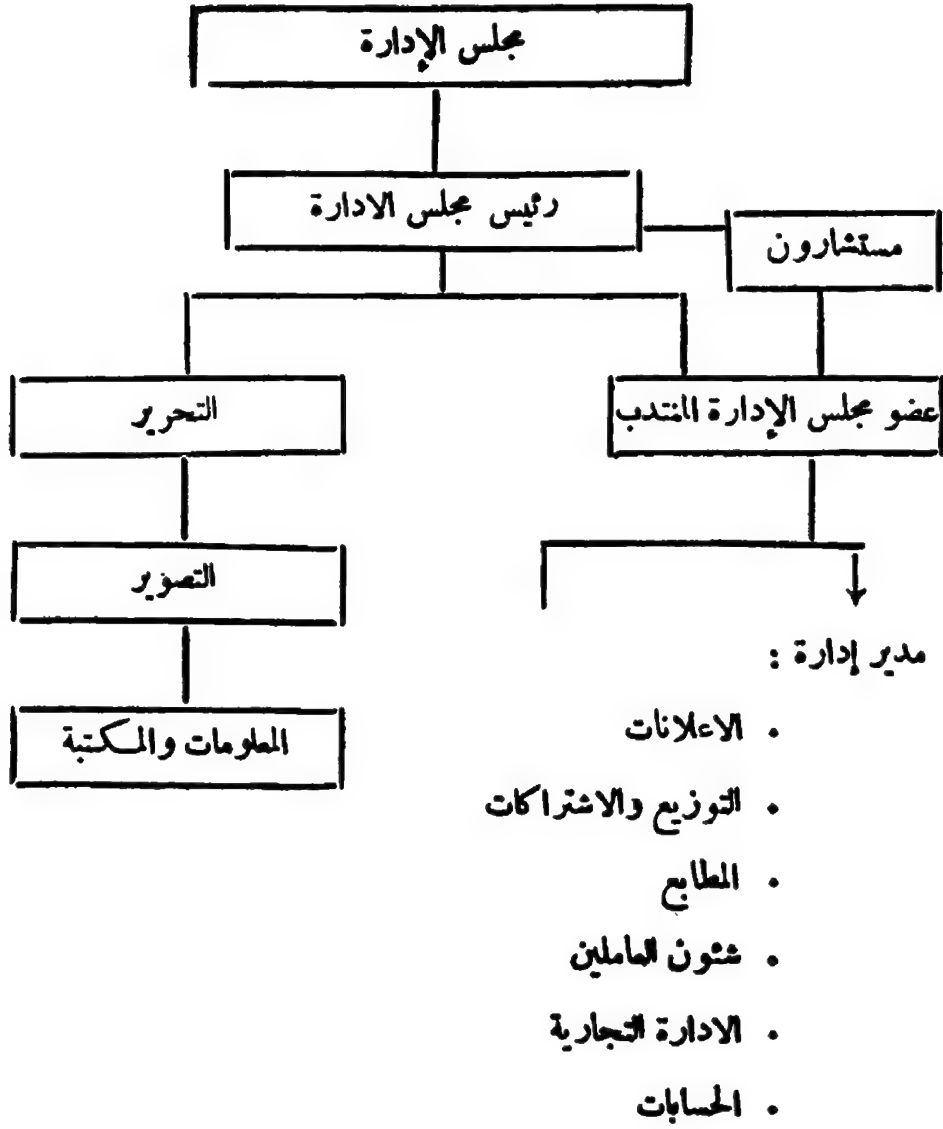
## الاختلاف من حيث الحجم والنوعية .

---

= عام ١٨٩٢ . ومن الطريف أنه أطلق على مجلته اسم الهلال تبركا بهلال العثماني .  
وتوالى الورثة على المجلة الناجحة وأضافوا إليها باقة من المجلات المتخصصة والعامة  
جعلت منها مؤسسة صحفية ناجحة .

وقد ظلت ملكا للورثة حتى عام ١٩٦١ حيث انطبق عليها قانون تنظيم الصحافة  
في مصر . وتضم المؤسسة الآن . مجلة الهلال شهرية والمصور ، والسكواكب ،  
وحواء ، وميكي ، أسبوعية . كما تضم كتاب الهلال الشهري وروايات الهلال  
ومجلة دراسات اشتراكية الشهرية التي تصدرها بالتعاون مع إحدى دور النشر  
اليوغسلافية هذا إلى جانب نشر بعض الكتب بين الحين والآخر . وطبيبك  
الخاص الشهرية .

## المهكل التنظيمي لدار الهلال



ولا شك أن كل إدارة من الإدارات السابقة لها أقسامها الفرعية  
العديدة ونضرب بالمطابع مثلاً على ذلك :—



ومن مجود النظر إلى الخريطة التنظيمية لدار الهلال نجد أنها تضم مجلس إدارة رئيسه هو أيضاً الرئيس العام للتحرير وإن كان لكل مجلة رئيس تحريرها . وعضو مجلس إدارة منتدب هو القائم بالعمل الإداري . ثم نجد الأقسام أو الإدارات التالية : -

١ - التحرير : وهو هنا ينقسم إلى مجلات وليس أقساماً كما هو الحال في الصحف اليومية .

٢ - التدوير : وله أهمية خاصة باعتبار اعتماد المجلات على الصورة أكثر من اعتماد الجريدة .

٣ - الرسم والنلط وهو يتبع التحرير .

٤ - المطبعة والزنكوغراف .

٥ - الاعلانات .

٦ - التوزيع .

٧ - الارشيف ( المعلومات ) .

٨ - الحسابات .

٩ - شئون العاملين .

١٠ - المخازن . وسنجدها تتبع المطبعة

وتقودنا المقارنة إلى أمرين هامين : -

أولاً : أن مؤسسة الاهرام أضخم وأكثر تشعباً من مؤسسة الهلال .



ثانيا : أن طبيعة المؤسسة القائمة على الصحيفة اليومية تختلف عن طبيعة المؤسسة القائمة على المجلات الاسبوعية والشهرية ومن هذين الامرين يمكننا أن نجد عدة عناصر المقارنة نجملها فيما : --

١ — تنفرد الاهرام بادارات مثل الكمبيوتر والميكرو فيلم ومراكز الابحاث لم تحظ بمثلا الهلال .

٢ — إن توزيع الاهرام لا يقتصر على توزيع صحفه بل إنه أنشأ إدارة لتوزيع الكتب في حين أن دار الهلال تعهد إلى الاهرام بالتوزيع لها في بعض المناطق من الوجه القبلى .

٣ — إن نجاح دار الهلال فى الاستمرار والتطور ينبغى أن يقاس بنسبه إمكانياتها كدار متخصصة فى المجلات ، وذلك عند مقارنتها بمؤسسة الاهرام .

وخلاصة القول فى الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية أن التنظيم يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفق ظروفها الاقتصادية والمالية والإدارية ووفق طبيعة انتاجها من جرائد ومجلات وكتب . ومن ثم لا يمكن الحكم بالتماثل بين المؤسسات الصحفية بصفة عامة فى هياكلها التنظيمية . ولكن من جانب آخر نجد أن التنظيم الهرمى الوظيفى هو التنظيم الإدارى السائد فى المؤسسات الصحفية . ومن الجدير بالاهتمام أيضا هو إنفراد التحرير بمميزات إدارية خاصة أما بقية الأنشطة فإن المدير الإدارى للدار يمكنه الإشراف عليها جميعها ، وإن كان لرئيس مجلس الإدارة

الذى هو غالبا رئيس التحرير حق الإشراف أيضاً على بقية الإدارات .

إن الإدارات الفرعية مثل حسابات التوزيع أو الاشتراكات أو  
تحصيل الاعلانات كلها تنصب في الحسابات المركزية للؤسسة فهي تمثل  
نتائج كل ذلك في النهاية .

ملحق الفصل الرابع  
(الأرشيف الصحفي)



إن أول سؤال يواجهنا عند الحديث عن الأرشيف الصحفي هو لماذا الاهتمام بالأرشيف الصحفي؟ وما هي الجدوى من إنشائه في المؤسسات الصحفية، بل وفي المؤسسات الإعلامية بوجه عام؟ والإذاعة «راديو وتليفزيون» لا تقل حاجتها للأرشيف عن حاجة الصحف بل تزيد.

وإجابة هذا السؤال ترتبط بعمل المحرر الإعلامي ارتباطاً مباشراً، ذلك لأن من يريد أن يحرر مقالا أو خبراً أو تعليقا أو يعد حديثاً أو تحقيقاً لا بد من أن تكون لديه موارد من المعلومات حتى يستطيع أن يحرر للناس شيئا مفيدا. ومادام هذا العمل له صفة الاستمرار فلا بد إذن من أن تكون موارد المعلومات متجددة ومعينها لا ينضب.

ومن هنا تبدو صورة الأرشيف الصحفي في إطار العمل الإعلامي بوجه عام، وتبدو أهمية قسم أو إدارة الأرشيف أو المعلومات كقسم هام في المؤسسة الصحفية بل وفي المؤسسات الإعلامية بصفة عامة.

إن التفكير نشاط مزدوج، جانب منه إبتكاري والآخر جانب استرجاعي. ومن البديهي أن الجانبين ضروريان لكل عمل وأن كلا منهما يكمل الآخر ويعتمد عليه ويتطور. ويمثل نشاط الأرشيف الجانب الاسترجاعي من التفكير. ولكن فيض المعلومات في مجال الإعلام يحمل المحرر أمامه فيضان لا ينحسر، بل يزيد كل يوم بل كل ساعة ولحظة. ولا بد للمحرر من أن يستقي من المعلومات ما يحتاجه وما يفيد، وأن تكون لديه آخر المعلومات لأن المعلومات القديمة غير المتطورة تضر لأنها كالماء الراكد في بئر عفنة وليست كياه الشلال المتدفق بالنماء والصحة.

وخلاصة القول أن رجال الإعلام بوجه عام شعروا نتيجة لتطور العمل الإعلامي، ولما لمتوه من خدمات الأرشيف الصحفي، وما أوجبه ضرورة العصر أمام فيض المعلومات المتدفق، أن الاعتماد على جهاز متطور للمعلومات ضرورة

وأنة لا يمكن العمل بدونة . ولقد أدرك رجال الاعلام أنهم بغير هذا الجهاز المتطور للمعلومات المسمى « بالارشيف الصحفي » أو « بقمم المعلومات » لا يستطيعون المحاق بالركب السافر ، بل ويمجزون عن تأدية رسالتهم الإعلامية في عالم متطور - سريع الخطى . ويكفي الإشارة إلى الموضوعات التي يبحثها المجلس الدولي للارشيف لتبين مدى الأهمية العالمية للارشيف . لقد عقد الاجتماع الثامن للمؤتمر الدولي للارشيف في واشنطن عام ١٩٠٦ . وهذا المؤتمر بمقد مرة كل ٤ سنوات منذ عام ١٩٥٠ . وكان المهدف الأساسي للاجتماعات التي عقدت ابتداء من عام ١٩٥٠ هو دراسة اثورة الإدارية الجارية في مجال الارشيف . وكان الاجتماع الثماني عن اثورة التكنولوجيا . وتناول الاجتماع الثالث اثورة في طريقة الرجوع للارشيف . ودار البحث خلال الاجتماع الرابع حول اثورة العالمية الواسعة في مجال الارشيف .

ولقد دارت المناقشات خلال الاجتماع الأخير حول المشكلات التي ظهرت نتيجة للعديد من المهام التي ترتبت على تضاعف كمية الوثائق التي نتجت عن خدمات الدولة والمنظمات الخاصة . ولقد تم في هذا الاجتماع مناقشة العلاقة بين الوثائق الجارية وإقامة أرشيف للأبحاث التاريخية ، والمطالب والصعوبات الناجمة عن فرز الملفات بهدف التخلص من « بعض الوثائق واختيار البعض الآخر لحفظه .

ولقد غطت المناقشات التي دارت خلال الاجتماع اثناني التقدم التكنولوجي وأثره على الوثائق التي يمكن حفظها والأعمال الداخلية لخدمات الارشيف ، واثورة في مجال الحسابات الآلية والمشكلات المتعلقة بالنسخ وبخاصة في مجال « الميكرو فيلم » وتقنيات الوسائل السمعية والبصرية . هذا إلى جانب تأثير « التقنيات » الأخرى المباشرة وغير المباشرة في إدارة الارشيف . مثل « تقنيات » الإصلاح والحفظ ضد وسائل التآف ، وتكييف الهواء ، والتقدم في مجال الورق والأحبار . وأخيراً تقدم الإدارة نتيجة لمخرجات الارشيف ونوع الوثائق التي يمكن حفظها .

ولقد دار الاجتماع الثالث حول علاقة المواطنين بالارشيف . واقددارت مناقشة حول الوضع بالنسبة للتوسع في عدد الابحاث في كل دولة والحاجة إلى ربط العاملين وإلى أقصى حد بالمحفوظات الحديثة ، ولقد دارت مناقشة أخرى خلال هذا الاجتماع حول ضرورة ارتباط المواطنين في العالم الثالث بالمحفوظات التي تهتمهم والتي مازالت مخزونة .

ولقد كانت عملية تجميع المشكلات التي تحيط بالارشيف اللازم للدول موضوع الاجتماع الرابع . ولقد بينت المناقشات التي دارت في هذا الاجتماع المهام الرئيسية للارشيف في مجال الإدارة ، والاقتصاد والحياة الثقافية في الدول النامية . كما ركزت على الصعوبات التي تحيط بأعمال الارشيف والمحاولات التي تبذلها هذه الدول لإدارة أرشيفها وما يجب على كل دولة إنجازه في هذا المجال . ولقد وضع نقص الأيدي العاملة المتخصصة في الاعتبار عند تطوير الارشيف ، كما وضعت الاعتبارات العملية على ضوء أقله الجهود ، ويتطلب العمل في هذا المجال التعاون الوثيق بين الدول النامية والمقدمة ، كما يتطلب أن يؤدي كل من اليونسكو والمؤتمر الدولي للارشيف دورا فعالا في مجال تدعيم هذا التعاون .

والتاريخ يوضح لنا جذور اهتمام الإنسان منذ القديم بحفظ ما كان يراه مفيداً وجديراً بالمحافظة عليه . وإذا كان أرشيف أجدادنا من لوحات فخارية عليها نقوش أو أحجار أو لفافات من أوراق البردى فإن الأمر يختلف الآن في عصر « الميكرو فيلم » .

ما هي المواد التي يمكن أن تحمل معلومات نافعة للعمل الصحفي ويمكن لرجل الإعلام أن يراجع إليها عند كتابة مادته الصحفية بفنونها المختلفة ؟ إنها:

١ - الكتاب .

٢ - الورقة [ سواء على شكل خطاب أو قصاصة من صحيفة أو نشرة أو ما شابه ذلك ] .

٣ - الصحيفة .

٤ — الخريطة .

٥ — الكليشة .

٦ — الصورة .

٧ — الأفلام الثابتة ، والمتحركة .

٨ — المواد السمعية [ أشرطة تسجيل أو اسطوانات ] .

لذلك اهتم : جال الاعلام في عصرنا الحديث بتصنيف وترتيب وسائل حفظ هذه المواد تصنيفا وترتيبا يسهل لهم الرجوع إليها في أسرع وقت وبأقل جهد ممكن . ولا شك أن الإنسان عني منذ عصوره الأولى بتسجيل نتاج فكره . وآثار التي نثر عليها في كثير من بلدان وحضارات العالم القديم تدل على اهتمام الإنسان القديم بحفظ ما كان يهتم به من قواعد وقوانين وأخبار سجلها على الحجر وعلى النخيل وعلى الخشب وعلى العظام وعلى أوراق البردى وعلى الجلود وجريد النخيل وما شابه ذلك .

أما الورق فهو اختراع صيني ظهر في القرن الثاني الميلادي ثم نقله العرب عن الصينيين خلال القرن الثامن الميلادي ثم انتقل من بلاد العرب إلى أوروبا خلال القرن الثالث عشر من الميلاد .

وعندما يلجأ الصحفي في أيامنا هذه إلى دار الوثائق أو المكتبة الوطنية ليرجع إلى الوثائق الهامة أو السجلات القديمة أو المطبوعات النادرة فإن دور الوثائق هذه ليست اختراعا عصريا وإنما كانت المعابد في العصور القديمة تقوم بدور حفظ الوثائق نظرا لما لها من جلال وهبة في النفوس ويحدثنا تاريخ الجاهليين أنهم عندما دبروا أمرهم لنقضاء على دعوة النبي محمد صلى الله عليه وسلم ، أجمعوا على أن يتعاقدوا على بني هاشم وبني عبد المطلب وبني عبد مناف على ألا يبيعون لهم أو يسرون منهم وعلى ألا يزوجهم أو يتزوجون منهم ، وأن يقطعونهم مقاطعة كاملة حتى يسلموا لهم رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وكتبوا بذلك صحيفة وعلقوها في جوف الكعبة . وبقي الحصار نحو ثلاث سنين . وقد لقي الرسول وأهله مشقة بالغة خلال



هذه المقاطعة . وكان أبناء قريش بين راض وساخط لجرؤ منهم من تحدث في إنهاء المقاطعة . وعادوا للصحيفة فوجدوا أن كل ما فيها من جور وظلم أكلته القرصة ، ولم يبق غير اسم الله .

وفي الدولة الإسلامية . ومع اتساع الفتوحات وتزواج الحضارات استفاد العرب من نظم الدواوين الفارسية واليونانية في حفظ الوثائق ، ومن ثم أصبحت دواوين الولاية وقصور الخلفاء مراكز لحفظ الوثائق الهامة إلى جانب دور القضاء . وكانت دواوين البريد والرسائل والانشاء تتناوب في مختلف الدول الإسلامية مهمة حفظ الوثائق وفهرسة القوانين واللوائح وما شابه ذلك .

وفي العصور الوسطى في أوروبا حيث ساد الاقطاع كان لكل اقطاعي دار لحفظ وثائق اقطاعيته الهامة التي تتضمن في أغلب الأحوال ما له وما لإقطاعيته من حقوق وواجبات ، إلى جانب ما كان يحفظ من وثائق في البلاط الملكي . ثم الوثائق التي تحفظ في الكنائس .

وبعد النهضة الأوروبية ، واختراع الطباعة وبداية الانقلاب الصناعي في أوروبا بدأت هذه الدول في تأسيس دور للوثائق تعنى بحفظ الوثائق الهامة من جهة ولتصبح مركزاً للدراسات التاريخية ومرجعا للبحوث العلمية من جهة أخرى . . ولحقت بعض البلدان العربية بهذا المجال في شكل من أشكاله . منذ النصف الأول من القرن التاسع عشر . وقد تطورت طرق حفظ الأوراق وفهرستها في القرن العشرين في مختلف بلدان العالم كنتيجة لتطور القوانين والنظم الإدارية ولا تتنازع علوم الوثائق والمكتبات وغير ذلك من وسائل التقدم . وكان نصيب وسائل الإعلام من هذا التطور في طرق الحفظ والفهرسة بروز فن الأرشفة ، الصحفي الذي أصبح معنا المحرر في تأدية عمله والذي اهتمت به الدور الصحفية فأفسحت له مكانا هاما ضمن أقسامها المختلفة .

وشهد القرن العشرين أيضاً ثورة في عالم المحفوظات . لقد شهد هذا القرن استعمال انقلم الجاف محل القلم العادي . وحلت الآلة الكاتبة الكهربائية والآلة

الناسخة محل النسخ الذين يلوثون أيديهم بالخبر . وقد يصيبون الوثائق بالخرر .  
كما أن الوثيقة الأصلية الآن اختفت لتحل محلها صورتها في التداول .

ولكن الجديد يحمل معه دائماً مشاكله الخاصة . فمن المعروف أن تخزين كيات  
كبيرة من المحفوظات أمر يكلف كثيراً . وقد يهيم « الميكرو فيلم » حلاً لهذه  
المشكلة وهو أن تكلفة متر من الميكرو فيلم يقل عن تكلفة متر من الأروف .  
والوثائق التي كانت تملأ مباني عديدة يمكن بتصويرها على الميكرو فيلم حفظها  
في عدد قليل من العلب الصغيرة . ولكن استخدام « الميكرو فيلم » ليس خالي  
العيوب فقد تبين أن تكاليف تصوير مجموعة كبيرة من المحفوظات على « الميكرو فيلم »  
تعادل ضعف تكاليف إنشاء مبنى خاص يضم هذه المحفوظات . وهذا إلى جانب  
قابلية الأفلام للعطب والتلف .

وإذا كنا بعد آلاف السنين قد وجدنا اللوحات الفخارية بكتابتها المسمارية  
كما هي ، فمن منا يتصور حالة المواد التي نستخدمها الآن للحفاظ بعد مئات قليلة  
من السنين ؟ ماذا سوف يبق من الصور الفوتوغرافية والنسخ الكربونية التي يصفر  
لونها على مر الزمن ؟ بل ماذا سيحدث لأشرطة التسجيل التي يدركها التلف والبلى  
— كما أديرت — حتى تفقد مغناطيسيتها بعد عشرات قليلة من السنين ؟

ومشكلة الحاسب الالكتروني أنه حين تمتص معلومات جديدة ، يلقى المعلومات  
السابقة على اعتبار أنها أصبحت عتيقة . ونتيجة لذلك فإن الباحث بعد فترة عندما  
يرجع إلى الحاسب الالكتروني كرجع سوف يعرف النتيجة النهائية لا القصة  
الكاملة للعملية .

كل ذلك بإيجازاته وسلياته يجعلنا نشق بالدور الهام للأرشيف الصحفي في حياة  
المؤسسة الصحفية . ويجعلنا نفكر دائماً في تطويره وحسن استخدامه .

فما هو الأرشيف الصحفي ؟

يعرف الاستاذ أبو الفتوح حامد « فن الأرشيف الصحفي بأنه مجموعة القواعد  
والخبرات المكتسبة خلال التطبيق العملي والتي تمكننا من معرفة طرق ترتيب

المعلومات الصحفية طبقاً لخطط خاصة وبحيث ييسر الرجوع إلى أى جزء منها بسهولة وسرعة عند الحاجة . وهو يفرق بين تعريف فن الارشيف الصحفي وبين الارشيف الصحفي الذى يقول أنه مجموعة من المواد الضخمة التى تتضمن المعلومات التى تفيد فى الحقل الصحفي والتى تتجمع على مرور الزمن نتيجة العمليات المستمرة لتجميع المواد عن طريق اختيار القصاصات من الصحف وتجميع الصور والخرائط والنشرات وماشابه ذلك .. وهذه المواد لابد أن تكون مرتبة طبقاً لخطط الترتيب التى تصنفها قواعد الفهرسة . وأن تكون جاهزة للتقديم بمجرد طلبها . وأن تكون من الأنواع التى تفيد الصحفي فى مجالات عمله » (١)

ويتكون الارشيف الصحفي من ثلاثة أجزاء رئيسية هى :

١ - المادة : وتمثل المدخلات ، وهى البيانات التى تنفيذ الارشيف من مختلف أوجه المعرفة ، فهى تشمل المراجع والقواميس ودوائر المعارف والكتب ومجلات الصحف والنشرات والكتيبات ومطبوعات الحكومة والاحصائيات وقصاصات الصحف التى تعد المورد الرئيسى للارشيف . وإلى جانب ذلك تضم مادة الارشيف أصول الصور والرسوم الكاريكاتورية والخرائط والفهارس .

٢ - العمل وهو الجزء الثانى من أجزاء الارشيف ويمثل تشغيل وتحليل واختيار المادة . وذلك بمصرها دون تشويه أو تحريف وإضافتها إلى مجموعاتها ، وقص المعلومات وفق الفهرسة والتصنيف المتبع . ثم تحديد مكان لكل ورقة أو مادة على الارشف وفى الدوايب والادراج بحيث يمكن الوصول إليها بمجرد طلبها بسهولة ويسر ، وفى هذا الجزء من أجزاء العمل تتحول المادة بفضل الجهد البشرى من مدخلات إلى مخرجات تمثل فى المعلومات الجاهزة للطالب والافادة منها .

٣ - الخدمة : وتمثل الجزء الثالث من أجزاء الارشيف وهى مساعدة

---

(١) أبو الفتوح حامد عودة - تنظيم المعلومات الصحفية والارشيف والمكتبات - مكتبة الانجلو المعربة - ١٩٦٨ - ص ٧ ، ص ٨ .

المحررين والباحثين على استكمال موضوعاتهم وإرشادهم إلى ما يرجعون إليه في الموضوعات . ويتصل بهذه الخدمة اهتمام العاملين في الأرشيف بالحصول على أحدث المعلومات ، ثم السرعة في تقديم المعلومات للمحررين والباحثين . وفي المؤسسات الصحفية المتقدمة يتفرع من هذا الجزء من أجراء الأرشيف فرع البحوث الصحفية الذى يمكنه أن يعد بحوثا متخصصة . وفق خطة تعبر عن احتياجات العمل .

ويشترط فى المواد التى يحفظها الأرشيف الصحفى أن تكون ملائمة للعمل الصحفى ، وأن تكون صحيحة وغير ضارة بالمجتمع ، كما ينبغى تجنب التكرار ، ويتم دوريا استهلاك المواد التى تفقد قيمتها ليحل محلها الجديد .

وتعتبر القصاصات أهم مواد الأرشيف الصحفى وتقوم أفضلية اختيار ما يقص من الصحف على ما يلى : —

١ — المادة الصحفية التى يوقعها صاحبها كالمقال والعمود والتحقيق . . إلخ .

٢ — الأخبار التى تم حدوثها فعلا وليست المتوقعة أو المحتملة .

٣ — إحتياجات التحرير .

وإلى جانب القصاصات تعد مجموعة الصور فى الأرشيف الصحفى ذات أهمية كبرى ، ويحصل الأرشيف على الصور من المصادر التالية (١) : —

١ — الصور التى يقوم مصورو الصحف بالإنعاشها وهذه ترسل منها نسخ إلى الأرشيف سواء نشرت أو لم تنشر .

٢ — الصور التى تحصل عليها الصحيفة من المؤسسات والشركات المتخصصة فى التقاط الصور وتوزعها فى جميع أنحاء العالم نظير النى أو التبادل .

٣ — الصور التى تقص من الصحف إذا تبين عدم وجود مثيل لها فى الأرشيف.

---

(١) المرجع السابق ص ٢٠

٤ — كذلك تتعاون بعض المؤسسات الصحفية في عمالة تبادل الصور بين بعضها البعض .

ومن أهم المواد التي يحفظها الأرشيف الكليشهات وتشمل :

- ١ — كليشهات الاعلانات .
- ٢ — كليشهات الرسوم .
- ٣ — كليشهات صور الشخصيات .
- ٤ — كليشهات صور الأماكن والأشياء والرسوم الكاريكاتورية .
- ٥ — كليشهات الأبواب والعناوين الثابتة وكليشهات الرموز .

وإلى جانب القصاصات والصور والكليشهات يحفظ في الأرشيف الخرائط ومجموعات الصحف «الدوريات» والسلاسل . ومن المعروف أنه لا يكتمل عمل الأرشيف بغير المكتبة في المؤسسة الصحفية .

#### دور المكتبة في المؤسسة الصحفية :

إن الحديث عن الأرشيف الصحفي لا يكتمل بغير الحديث عن المكتبة لأن عملهما في خدمة التحرير عمل مشترك . وهما غالبا ما يتبعان إدارة واحدة .

والمكتبة بالنسبة للمحرر ذات أهمية خاصة فمهمته تتطلب تطوير معلوماته ومداومة الاطلاع وهو ما يطلق عليه تعبير التعليم الذاتي ، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن اعتماده في أداء عمله على الرجوع إلى البليوجرافيات ، وفهارس الدوريات وقوائم الناشرين يتطلب منه الاهتمام بالمكتبة والإلمام بنظمها حتى يمكنه الاستفادة منها .

كذلك ينبغي في مكتبة المؤسسة الصحفية أن يكون المشرف عليها ممن تدربوا على العمل الصحفي والعمل في الأرشيف وأن يكون مستعدا وراغبا في معاونة

زملائه من المحررين بحماس ودأب . كما ينبغي على المحرر أن يكون لديه وعى بنظام المكتبة وإلمام بما يريد معرفته .

وتنظيم المكتبة الحديثة يقوم على التصنيف ، والتصنيف في أبسط قواعده هو وضع الأشياء المتشابهة مع بعضها ، وبالنسبة للكتب ترتب الكتب ذات الموضوع الواحد في مكان واحد . ويمد تصنيف « ديوى العشرى » من أشهر نظم التصنيف الشائعة في تنظيم الأرشيف والمكتبات .

ولنضرب مثلاً توضيحياً للمجالات العشر لنظام ديوى العشرى على النحو التالى:

المعلوم الإنسانية	٠٠٠
الإعلام	١٠٠
التاريخ	٢٠٠
الجغرافيا	٣٠٠
الإدارة	٤٠٠
الفلسفة	٥٠٠
علم النفس	٦٠٠
الاقتصاد	٧٠٠
الآداب	٨٠٠
القانون	٩٠٠
الصحافة	١١٠
الاذاعة	١٢٠
التليفزيون	١٣٠
السينما	١٤٠
المسرح	١٥٠

الكتاب	١٦٠
الخطبة	١٧٠
الندوات	١٨٠
المؤتمرات	١٩٠
وكالات الأنباء	٢٠٠
تاريخ الصحافة	١١١
فن التحرير الصحفي	١١٢
فن الاخراج الصحفي	١١٣
... الخ	





الفصل الخامس

موارد الصحة ومصرفاتها



تنحصر موارد الصحيفة في خمسة مصادر رئيسية هي :

١ - التوزيع والاشتراكات .

٢ - الاعلانات .

٣ - الطباعة التجارية وعمليات النشر .

٤ - العمليات الخاصة بتشغيل بعض أجهزة الصحيفة العصرية لحساب الآخرين .

• - بيع الملتصقات من نسخ الصحيفة وبيع مخلفات العمليات الطباعية .

وتستطيع بعض الصحف الهابطة الحصول على مصادر غير مشروعة تتمثل في الرشوة من الأفراد أو الهيئات أو الحكومات . وأيا كان شكل المصدر الذي تحصل عليه من إيراد غير مشروع فهو رشوة ، وإن اختلفت المسميات . فقد تقوم سفارة دولة أجنبية بطباعة نشرة أسبوعية من عدة صفحات ، أو طباعة كتيب أنيق بين الحين والآخر في مطبعة صحفية معينة ، ثم تدفع ثمنها لهذه العملية البسيطة أضاف تكاليفها . وقد تكون المساعدة بصورة نقدية مباشرة أو رشوة مكشوفة .

وينبغي أن نفرق بين المساعدات والرشاوى التي تقدم للصحف بطرق

غير شرعية وغير علنية ، وبين سد العجز المالي لبعض الصحف في المجتمعات

الاشتراكية . أو إمداد الحكومة للصحف بمعونة تأسيس أو مساعدة

سنوية في المجتمعات النامية التي تدير على الطريق الرأسمالي . إن سد العجز المالى أو تسيير طباعة الصحف بصورة متكافئة لتمكن الصحف من تأدية رسالتها الاجتماعية يتم فى العلم ويتم بصورة مشروعة . لذلك لا بد أن ندرك أن الفرق شديد بين الرشوة وهى مصدر غير مشروع ، وبين سد العجز المالى للصحيفة فى مجتمع يعتبر الصحيفة مؤسسة ذات رسالة اجتماعية ، ومن ثم فصادر إراداتها مشروعة وعلنية .

أما مصروفات الصحيفة فتتضمن فى ثلاثة أنواع رئيسية هى :

١ - المصروفات شبه الثابتة : وأهمها أجور المحررين والفنيين وكافة العاملين ، وأقساط التأمين ، وإيجارات المباني إذا كانت الصحيفة : تأجر لمخازنها أو إداراتها شيئاً من ذلك .

٢ - المصروفات المتغيرة : وأهمها ثمن الورق والأحبار ، والضرائب وبنقات التوزيع وما شابه ذلك .

٣ - الاستثمارات الجديدة : بالتوسع فى إنشاءات جديدة . وباحلال الجديد محل القديم ، وبتطوير خدماتها الصحفية .

وكل صحيفة تحاول أن تزيد مواردها لتزيد استثماراتها ومصروفاتها وتقدم خطوة إلى الأمام . وهذا هو المقياس لنجاح الإدارة فى المؤسسة الصحفية . فلنتحدث إذن بشيء من التفصيل عن كل مورد من موارد الصحيفة ، وعن كل نوع من مصروفاتها .

## أولا - التوزيع والاشتراكات :

برغم أن السكامة الشائعة لتسويق الصحف هي كلمة التوزيع إلا أن بعض الاقتصاديين يرى أن كلمة التدويق هي الأكثر دقة ، لأن التوزيع هو مجرد الانتقال المادى لللمعة من المنتج ( المؤسسة الصحفية ) إلى المستهلك ( القارئ ) ويشمل هذا الانتقال عدة وظائف هي :

١ - النقل : أى نقل الصحيفة من مكانها إلى حيث يوجد القارئ .

٢ - التخزين : أى تجميع النسخ .

٣ - اللف والحزم : وهو عملية تتم داخل الجريدة من ربط الجرائد بعد تقسيمها إلى أحزمة متساوية وربطها تمهيدا لنقلها .

أما التسويق فهو دراسة رغبات القراء والتعريف عليها وترجمة هذه الرغبات فى الصحيفة ، ثم العمل على أن تصل الصحيفة لهم فى مكانهم فى الوقت المناسب ، وبالسعر المناسب . ويؤكد بعض الاقتصاديين أن مفهوم التدويق أشمل وأعم من مفهوم التوزيع . وأن التوزيع جزء من التسويق .

ولا شك أن هذا الرأى يتفق مع تطور الوظيفة العصرية لتدويق الصحف . فبعد أن كانت مهمة التدويق قاصرة على بيع الصحيفة للقارئ . أصبحت وظيفة إدارة التوزيع فى الصحف الكبرى تقوم على دراسة الأسواق ومعرفة رغبات القراء وترجمتها فى صورة مواصفات عامة يهتمين بها التحرير والإعلان لتصبح اللمعة ( الصحيفة ) أكثر قبولا لدى القراء ، ومن ثم أكثر توزيعاً وانتشاراً .

ولكننا نلتزم في حديثنا بالكلمة الشائنة وهي التوزيع ليس لمجرد أنها الأكثر شيوعاً وحسب لكن لأنها إصطلاحاً تعبر عن مضمون التسويق أيضاً .

ما هي مهام إدارة التوزيع في المؤسسة الصحفية ؟

لا شك أن جزءاً هاماً من تمويل المؤسسة الصحفية يقع على عاتق إدارة التوزيع . ومن هنا يتبين لنا المهمة الرئيسية لها . ويمكن تفصيل دور إدارة التوزيع في تسويق الصحيفة<sup>(١)</sup> فيما يلي :

١ — المساعدة في تحديد الكميات الملائمة لحاجة السوق وتة . يميها بحيث لا تزيد عن درجة تشبع كل منطقة ، وعمل الدراسات والاحصائيات والتقارير الدورية للمعاونة في دفع عجلة التوزيع .

٢ — تقديم وعرض الصحيفة في السوق في أسرع وقت ممكن مع المناذاة عليها لإيقاظ الرغبة في نفس القارىء لشرائها .

٣ — مراقبة الأسواق للتأكد من عرض الصحيفة وبيعها بالسعر المحدد وإعطاء الباعة أنصبتهم مع الإبقاء على الصلة الطيبة بين إدارة التوزيع وكل من المتعهد والبائع ، وتلافي أى مناورات قد يقوم بها المنافسون .

٤ — العمل على بيع أكبر كمية وضغط نسب المبيعات في أضيق الحدود .

---

(١) أمين عدلى — محاضرات عن تسويق الصحف . وتوزيعها من الناحية العملية بكلية آداب جامعة القاهرة ( قسم الصحافة ) عام ١٩٧٠ .

٥ — العمل على تحصيل قيمة المبيع بأسرع ما يمكن لمساعدة الصحف على التمويل .

٦ — استرداد المرتجع ( النسخ التي لم تباع ) في المواعيد المحددة .

٧ — اقتراح ما يكون مناسباً لزيادة الرواج سواء بالنسبة للخارج أو التحرير أو ميعاد البيع .

٨ — تزويد رئيس التحرير والمسؤولين في الصحيفة ببعض البيانات أولاً بأول سواء الخاصة بنفس الصحيفة أم بالصحف المنافسة ليتابع مدى قابلية القراء لأنواع معينة من الموضوعات والسبق الصحفي بعد عقد اجتماعات دورية مع رجال التوزيع .

٩ — محاولة الاتصال الدائم بالناشرين سواء في الصحف أو المجلات أو السكتب الثعبية التي تصلح للتداول عن طريق باعة الصحف . وذلك ليتحقق لامتعه البائع أكبر فرصة من الربح فيزيد من دخله وبالتالي من اهتمامه بتسويق الصحيفة . وتساعد أرباح توزيع هذه المطبوعات في دعم الجهاز التوزيعي العام .

١٠ — دراسة دائمة لفتح أسواق جديدة سواء في الداخل أو في الخارج .

ويعتبر التوزيع المصدر الأول من مصادر إيرادات الصحف . فالصحيفة تطبع لكي يشتريها القراء ويدفعوا ثمنها ، بل قد يكون الدفع مقدماً كما هو الحال بالنسبة للاشتراكات والمعروف أنه ليست كل النسخ التي تطبعها الصحيفة تباع عن آخرها ، وهذا العدد المرتجع ينبغي ألا يزيد في

المتوسط عن ١٠٪ إلى ١٥٪ من إجمالي النسخ المطبوعة حتى يكون التوزيع اقتصاديا . ومن الطبيعي أنه في حالة زيادة النسبة في المربع يجب على إدارة الصحيفة أن تبحث عن علاج سريع لهذه المسألة .

وينبني أن ندرك العلاقة بين زيادة التوزيع وتأثير الصحيفة على القراء ليست دائمة الاطراد ، فإن بعض الصحف المحترمة تكون أقل توزيعا من الصحف المثيرة ، ولكن الصحف المحترمة أقوى تأثيرا بحكم نوعية قرائها ، وبحكم ثقة القراء في صحيفتهم . ونلاحظ أن الصحيفة سلعة سريعة التلف تفقد قيمتها بصدور العدد التالي منها ، وهناك مثل شائع في الصحافة يقول إن الأخبار التي مفي عايتها يوم لا تصلح إلا وقوداً للفران . كما أن القارئ يعتاد شراء جريدته اليومية في الصباح أو المساء ، ومجلته الأسبوعية في يوم معين من أيام الأسبوع فإذا لم يجدوها في المواقيت التي اعتاد عليها فإنه ينصرف عنها .

ونظراً لأهمية التوزيع باعتباره المصدر الأول من مصادر إيرادات الصحف فقد اهتمت الدور الصحفية في أوروبا وأمريكا بإجراء الدراسات المستفيضة حول التوزيع . وقد أثبتت بعض هذه الدراسات أن هناك وقتا معينا يكون فيه يبع الصحيفة أكثر من أى وقت آخر ، ويختلف ذلك من حى إلى آخر في المدينة الواحدة . ونلاحظ أن بعض صحف المساء في أوروبا يفوق توزيعها صحف الصباح ويعمل البعض ذلك بأن القارئ يفضل أن يأخذ صحيفة المساء وهو عائد إلى منزله ليقرأها في البيت وتشاركه أسرته في قراءتها . بينما في الصباح يكون منهاكا في عمله ولا يجد متسعا لقراءة الصحيفة . بينما يقول البعض الآخر أن إقبال القارئ على صحيفة الصباح



عامل نفسى وهو رغبته فى معرفة ما حدث أثناء نومه . وعلى أية حال ينبغى تحديد الوقت الذى توزع فيه الصحيفة تحديدا بتلازم مع طبيعة عمل القراء ومواعيد ذهابهم وعودتهم من العمل . كما أثبتت الدراسات الخاصة بالتوزيع أن التوزيع يقل فى الأيام الأخيرة من الشهر ويزيد فى الأيام الأولى عندما يصرف العاملون مرتباتهم . ويزيد التوزيع صيفا فى المصايف . وتقل الأمطار والعطلات نسب التوزيع .

### ارتباط التوزيع بالإعلان .

بدأ الإعلان فى الصحف متواضعا ثم أخذ ينمو ويزدهر حتى أصبح مورداً ينافس التوزيع وأحيانا يفوقه . ولكن الإعلان أثر على أهمية التوزيع بالنسبة للصحيفة فقد أخذ كبار المعانين يفاضلون بين صحيفة وأخرى لينشروا فى أكثر الصحف توزيعا ما يريدون من إعلانات . وقد وجدت الصحف قليلة التوزيع نفسها فى مؤخرة الصحف بالنسبة لمورد الإعلانات ، ولجأت هذه الصحف إلى عدم الإعلان عن أرقام التوزيع الذى قد يصبح مخيباً للآمال فى حالة إذاعته إذا قورن بأرقام توزيع الصحف الأخرى . كما لجأت بعض الصحف إلى المبالغة فى أرقام التوزيع .

ونتيجة لهذه الظروف مجمعة كانت حقيقة التوزيع من الأمور السرية التى لا يعرفها حتى كبار المحررين . وكانت التعاملات تصدر مشددة إلى عمال الطباعة الذين يمكنهم معرفة رقم المطبوع اليومى أو الأسبوعى من الصحيفة بأن ذلك يعتبر سرا من الأسرار وأمام إلحاح المعانين فى البلدان الرأسمالية فى المطالبة بالكشف عن أرقام التوزيع حتى يمكنهم شر

إعلاناتهم بإطمئنان ، كان رد بعض الصحف أنه ليست العبرة بعدد الذين يقرأون الصحيفة بل بعدد القراء الذين يستطيعون شراء الساعة المعلن عنها . وأن أرقام التوزيع لا تمثل في الحقيقة عدد القراء لأن الصحف لا يقرأها فقط أولئك الذين يدفعون ثمنها بل يقرأها أيضاً أسرم وأصدقائهم .

ولكن هذه النظرية الضيقة لسرية أرقام التوزيع أصبحت دليلاً على ضعف الصحيفة . ومن جهة أخرى أنشئت مكاتب لمراجعة أرقام التوزيع في أوروبا وأمريكا حتى يطمئن المعلنون إلى جدوى ما يدفعونه نظير نشر إعلاناتهم في الصحف . ويقوم في فرنسا مكتب مراجعة التوزيع « OJD » Office du justification de defission بنشر بيانات توزيع الصحف كما أن بعض الصحف تنشر في كل عدد منها عدد النسخ المطبوعة منها . وبذلك يتعرف المعلن والقارئ على حقيقة توزيع الصحيفة وسعة انتشارها . كما تحرص دار أخبار اليوم على نشر أرقام توزيعها كل ستة أشهر .

### العوامل المؤثرة في توزيع الصحف :

ما هي العوامل التي تزيد من توزيع الصحف ؟ :

#### ١ - جودة التحرير والاخراج .

لزيرة التوزيع لا بد أن تتعاون الفنون الصحفية مع المهارة التجارية - وكلما كانت الصحيفة جيدة التحرير ترضى احتياجات أكبر عدد من القراء كلما زاد توزيعها . ويتحقق ذلك كلما كانت أبواب الصحيفة تغطي كل ناحية من نواحي الحياة الإنسانية في الداخل والخارج . وينبغي أن يهتم

المخرج الصحفي بالصفحة الأولى اهتماما خاصا حتى تلفت أنظار القراء وتستحوذ على أنبأهم وذلك بالعنوان البارع والصور الجذابة . ومن وسائل زيادة التوزيع التي تعتمد أساساً على النحو الجيد الاهتمام بالسبق في الاخبار وتنوع الموضوعات الصحفية والعناية بالتحقيقات والمقالات والكاريكاتير، والرد على خطابات القراء ، ونشر القصص المسلسلة ودعوة كبار الكتاب وتحرير مقالات فيها . . . وعلينا أن ندرك أهم الخلاف في زيادة توزيع الصحف بواسطة التحرير والاخراج في النظامين الرأسمالي والاشتراكي . ففي النظام الرأسمالي توجد صحف لا تهتم في سبيل رفع أرقام التوزيع بالجانب الخلقى حين يذهب أحد أصحاب الصحف الامريكية إلى القول بأن مهمته الحصول على متفرجين، وأن صحيفته يجب أن تكون ممتعة إلى أقصى حد ليس للفضلاء أو العقلاء أو ذوى النفوس الطاهرة بل للكتلة الكبرى من الجماهير التي تنسم بإنسانيتهم الصعيفة . . هذا الرأي الامركي لا يوافقنا ولا يصالح لمجتمعاتنا العربية وليست السمة البارزة للجماهير هي الضعف الانساني . . . وكان الناشر الامريكي هيرست الذي لقبوه ملك الصحافة في أمريكا يستغل إهتمام القراء بالمسائل التي تتعاقب بالجريمة والجنس في زيادة التوزيع . ولكن هيئة التحرير القوية تستطيع جذب القراء دون إسفاف، ومع التمسك بالأخلاق الفاضلة في كل ما تنشره صحيفتهم حتى فيما يتعلق بعلاقة الرجل بالمرأة وبالموضوعات الجنسية .

وفي المجتمعات الاشتراكية يمكن زيادة التوزيع برفع مستوى التحرير وفتح باب الحوار والنقد . واستخدام الاخراج للأساليب الفنية الحديثة . مع المحافظة على القيم الأخلاقية وتدعيمها ، لأن الصحافة في المجتمعات

الاشتراكية ليست تجارة وإنما هي وسيلة إعلام تقوم بوظيفة إجتماعية وتسهم في البناء الاجتماعى .

## ٢ - إصدار أعداد ممتازة من الصحيفة :

من وسائل زيادة التوزيع إصدار أعداد ممتازة فى المناسبات الدينية والقومية ، وتمشد الصحف لإصدار هذه الأعداد أفضل ما لديها من المواد التحريرية ، وتعتنى بالاعراج ، وتزيد من عدد الصفحات ، وتحرص على الحصول على أكبر قدر من الاعلانات ولكن ينبغى ألا تسرف الصحيفة فى إصدار الأعداد الممتازة حتى لا يصبح العدد الممتاز كعدد عادى ، فلا يؤثر التأثير المطلوب وقد تعتمد بعض الصحف إلى إصدار الأعداد الممتازة عندما يتوفر لديها عدد كبير من الاعلانات لا تستطيع إصداره فى عدد عادى .

ومن الملاحظ أن ثمن النسخة الواحدة يرتفع فى الأعداد الممتازة ومع ذلك يزيد التوزيع ، لأن القارىء يحس بأهمية العدد الممتاز ويزيد شغفه بصحيفته ، ويزيد تعلقه بها أيضاً ، نظراً لارتفاع الخدمة الصحفية . وشبهه بإصدار الأعداد الممتازة إصدار الدوريات الاسبوعية . . وال شهرية والفصلية عن الآداب والفن والاقتصاد والسياسة والمرأة وغير ذلك . وكذلك إصدار الملاحق فى أيام الاسبوع سواء كانت منفصلة عن الصحيفة أو فى داخل صفحاتها فيكون الملاحق الادبى مثلاً يوم الاثنين والملاحق الاقتصادى يوم الخميس وما إلى ذلك .

### ٣ - العرض الجيد :

كما تعرض المحلات التجارية سلع الملابس مثلاً في واجهات زجاجية نظيفة وبنظام فنى جذاب كذلك ينبغي لتزيد الصحف توزيعها أن تعرض في « اكشاك » وحوانيت نظيفة وأن ترتب ترتيباً يجذب نظر القارىء . وليس من المعقول بطبيعة الحال أن تخصص محلات تجارية كبيرة لعرض الصحف ولكن ينبغي ألا تكس الصحف فوق رصيف الشارع تكديساً يجعلها كثيفة قدرة ومعرضة لتقلبات الجو من أمطار وأتربة .

وقد لجأت بعض دور الصحف في بعض البلدان إلى تقديم زى موحد لكثير من بائى الصحف كهدية ، وذلك لتشجيعهم على المناداة على صحفهم . لجذب القارىء بصفة عامة إلى شراء الصحف من بائع نظيف يرتدى زياً مناسباً فبعض الناس يحتاطون جداً من شراء أى شىء من أناس في ثياب مهلهلة خشية الأمراض .

ومن العرض الجيد أيضاً اختيار الموقع المناسب لعرض الصحف للبيع كالميادين العامة ، ومفارق الطرق ، والاماكن القريبة من المصانع ودور الحكومة والجامعات والشركات والمقاهى ومحطات السيارات العامة السكك الحديدية .

وقد لجأت بعض البلديات بالاتفاق مع الهيئات والمؤسسات الصحفية في بعض البلدان إلى تصميم شكل موحد لأكشاك بيع الصحف محافظة على جمال المدينة من جانب ، ولتشغيل بعض العاطلين أو الذين لا يقبلهم سوق

العمل بسبب عاقبتهم أو جرائم سابقة لإرتكابوها وثابوا منها من جانب آخر ، وقد تبين أن وجود عدد كبير من الاكشاك الصغيرة في أماكن متفرقة أنفع في زيادة التوزيع من وجود اكشاك كبيرة قليلة العدد . لأن قارئ الصحيفة في العادة لا يكلف نفسه مشقة البحث عن بائع الصحف أو كشك بيع الصحف . ويجب أن يجعلها سهلة ميسورة أمامه وفي طريقه لأن يذهب إلى مكان بعيد ليشتريها . وفي مجال حسن العرض أيضاً جانب يتعلق بالكم أي بكمية النسخ المعروضة للبيع فينبغي أن يطبع من الصحيفة عدد من النسخ أكثر مما توزعه في المتوسط بمقدار ١٠٪ إلى ١٥٪ وتزداد الكمية المطبوعة في المناسبات الهامة التي يتوقع فيها زيادة التوزيع . ومما لا شك فيه أن الحوادث الوطنية والقومية والعالمية الهامة تزيد عدد القراء . زيادة النسخ المطبوعة في هذه المناسبات أمر يقدره مدير الصحيفة ورئيس تحريرها ومدير التوزيع بالمقارنة والخبرات السابقة وبالحس الصحفي والاجتماعي .

#### ٤ — التجديد :

من العوامل الهامة في زيادة توزيع الصحيفة التجديد للأبواب الثابتة في الصحيفة والمادة التحريرية الاعلانات كما يشمل الاخراج ، وفي بعض الأحيان حجم الصحيفة نفسها . وعنصر التجديد أيضاً والذي يفسر لنا كيف تصدر صحيفة جديدة فتتنزع قراء من صحف قديمة راسخة في الفن الصحفي ولها قراء تعودوا عليها وتصبح الصحيفة الجديدة ذات أرقام عالية في التوزيع قد تفوق أحياناً الصحف القديمة .

وإذا تناولنا جانب التجديد بصفة عامة في الصحف كوسيلة لزيادة التوزيع فإنه كما قلنا يشمل الأبواب الثابتة التي تشبه إلى حد كبير الغرف في البيوت . و كما يطرأ على الغرف في البيوت من تعديل وإلغاء وتبديل . تلبية للتطور ودفعاً للسأم ، يطرأ على الأبواب الثابتة ، في الصحف الحذف والانشاء والتعديل والتغيير . وكذلك التجديد بالنسبة للمادة التحريرية والاعلانات فإن التكرار في العناوين والتكرار في رسم الاعلانات بطريقة ثابتة يدفع إلى الملل ، فلا بد أن تقوم الصحيفة بين الحين والحين باحداث تجديد يتناسب مع تطور الذوق وعقلية القارىء واحتياجاته المتجددة . ويشمل التجديد في الاخبار ، العناية بالصور والرسم والخرائط وكافة عناصر الاخبار الصحفية ، ويطرق التجديد إلى حجم الصحيفة ذاتها فتكبر أو تصغر ويضاف إليها الغلاف أو ينزع منها الغلاف وتصبح بألوان أو تكتفى باللون الأسود فقط وهكذا .

إن التجديد هو الذى يفسر لنا — كما قلنا — كيف أن صحيفة جديدة تصدر فتنتزع قراء من صحف قديمة راسخة في الفن الصحفي ولها قراء تعودوا عليها . إن أول سؤال يخطر بالذهن عند إصدار صحيفة جديدة هو : ما هي الأسباب أو المبررات لإصدار هذه الصحيفة ؟

— هل هناك فراغ معين ينبغي أن تسده هذه الصحيفة ؟

— هل هناك رأى معين تريد أن تعبر عنه هذه الصحيفة ؟

— هل هناك حاجة اجتماعية لصدور هذه الصحيفة ؟

الواقع أن الصحيفة لكي تصدر لابد أن تكون تلبية لحاجة القارىء . ولا تصدر الصحف التي تستمر في النجاح لمجرد الصدور ، وأهم ما يدفع

الصحيفة الجديدة إلى النجاح. والاستمرار في الصدور هو زيادة التوزيع  
والى يتحقق لها ذلك لابد من التجديد والابتكار في التحرير والاخراج  
والاعلانات وكل ذلك . وليس معنى التجديد والابتكار بطبيعة الحال هو  
رفض كل الفنون الصحفية المرووفة أو التخلي عن القديم كله ، وإنما التجديد  
والابتكار هو إضافة هذه الفنون والاستفادة منها كلها لأنها ثمرة التجارب  
العديدة في فنون الصحافة طوال عمر الصحف منذ عرفها الإنسان . ومن  
المهم أن يعرف المسئولون عن الصحف الجديدة كيف يشبعوا حاجات القارئ  
التي لم تشبعها الصحف القائمة عند صدور صحفهم وأن يضيفوا إلى دائرة  
القراء قراء جدد .

#### ٥ - وسائل المواصلات والجغرافى :

عند اختيار موقع الدار الصحفية يحرص مصدروها أن تكون قريبة من  
وسائل المواصلات فى داخل المدينة وخارجها لأهمية الموقع بالنسبة للدار  
الصحفية . . وينطبق هذا أيضاً على المدينة التي تصدر فيها الصحيفة ، سواء  
كانت العاصمة أو إحدى المدن الكبرى . فكما كانت المدينة التي تصدر  
فيها الصحيفة تترسب الوطن وكما كانت شبكة المواصلات التي تربطها بأهم  
المدن الأخرى قوية وسريعة كلما زاد توزيع الصحيفة التي تصدر فيها .

وهناك عدة عوامل تجعل صحيفة من الصحف قوية الانتشار فى وطن  
من الأوطان إذا توفر الموقع الجغرافى وتوفرت وسائل النقل . منها وحدة  
الثقافة الوطنية . وعدم وجود مسافات شاسعة ، ومدى تقدم الصحف الإقليمية  
وطبيعة النظام الاجتماعى هل هو اشتراكى يميل إلى المركزية أو رأسمالى يزرع



إلى الفردية والحماية والتحمس للمحلية؟.. ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً برغم تقدم وسائل المواصلات تعوق التوزيع المسافات الشاسعة والنظام الإدارى والقضائى الخاص بكل ولاية، والتحمس الشديد إلى الأخبار المحلية . ومن الملاحظ هناك أن الصحف كثيراً ما تحمل أسماء المدن التى تصدر فيها . أما فى الاتحاد السوفيتى مثلاً فإن البرافدا تصل إلى كافة الاقاليم السوفيتية وإلى كثير من العواصم الأوربية الشرقية فى نفس اليوم . وهى لـ ان الحزب، وما يقال عن البرفدا من ناحية التوزيع يقال عن الارزستيا باعتبارها لسان الحكومة السوفيتية . وفى لندن ساعد موقعها الجغرافى وتقدم المواصلات على زيادة توزيع الصحف التى تصدر بها . وكان البرلمانيون فى فرنسا يحمون الصحف الاقليمية من سطوة الصحف الكبيرة ويقفون أمامها عائقاً حتى لا تؤثر على الصحافة الاقليمية فى التوزيع .

#### ٦ - المسابقات :

وهذه الوسيلة من وسائل زيادة التوزيع فى الصحف تثير شغف القراء وتعلقهم بالصحيفة . وقد تكون هذه المسابقات ثقافية مفيدة وقد تكون مجرد نوع من اليسر . . أى أن صاحب رقم معين أو هدد معين هو الذى يفوز بجائزة مالية ، وفى هذه الحالة لا تستطيع الصحيفة أن تثير شغف قرائها وتعلقهم بصفة دائمة . وإنما يلاحظ إنصراف عدد كبير من القراء عن الصحيفة بعد إنتهاء المسابقة .

وقد تكون المسابقة ذات أثر اجتماعى مفيد كالتأمين على حياة الفائزين فى المسابقة ، وقد تكون المسابقة على شكل هدايا من أدوات منزلية وغير ذلك تقدمها الشركات مقابل الاعلان عن سلعها فى المسابقة . أو ذات فائدة ثقافية .

## ٧ - الاشتراكات المحفزة وتديم هدايا من المطبوعات :

بالرغم من أن ثمن الصحيفة في معظم بلدان العالم تكاد تساوى ثمن طابع البريد العادى إلا أن بعض الفئات المحدودة الدخل ، أو التى لا تحصل على مرتبات ثابتة ، أو التى لم تدخل سوق العمل كالطلبة مثلاً تفضل الحصول على الصحيفة بثمن أرخص مما هى عليه لذلك تلجأ بعض الصحف إلى الاشتراكات المحفزة للطلبة وغيرهم مما يؤدى إلى زيادة التوزيع . وكذلك تلجأ بعض الدور الصحفية إلى إهداء المشتركين بعض مطبوعاتها من الكتب الأدبية واثمافية تشجيعاً لهم على الاشتراك فى الصحيفة أو تجديد الاشتراك فيها .

## ٨ - أسباب ثانوية أخرى :

هناك أسباب ثانوية أخرى تزيد من توزيع الصحف منها إعلان الصحف عن أرقام توزيعها فإن ذلك من شأنه أن يؤكد أنها أكثر رواجاً من غيرها وكذلك إعلان الصحف عن نفقاتها فى صحف أخرى وكذلك تلاحظ أن أرقام التوزيع تزيد زيادة مؤثرة فى أوقات الحروب حيث تزيد بشدة اهتمامات الناس بأخبار الممارك والغارات والتموين وغير ذلك . .

## ماهى الدوامل التى تقلل من توزيع الصحف ؟ :

### ١ - الأزمات الاقتصادية :

من المعروف أن ازدهار توزيع الصحف وزيادة عدد الذخ المباعه يرتبط بالمستوى الاقتصادى للقراء وارتفاع مستوى معيشتهم . إن التوزيع

يقال في أوقات الأزمات الاقتصادية بل إن حدة الأزمات الاقتصادية تؤثر على عدد الصحف ذاتها فإنه سرعان ما تغلق بعض الصحف أبوابها نتيجة للأزمة. والصحف التي تبقى فإن عدد النسخ المطبوعة منها يقل بشكل ملحوظ .

## ٢ — هدوء الحياة السياسية في الداخل والخارج :

من الأسباب التي تقلل من توزيع الصحف أيضاً هدوء الحياة السياسية الداخلية والخارجية فمن المعروف أن الحوادث تجذب اهتمامات القراء . . ومهما حاول القارئون على الصحف من افتتال أشياء تجذب إهتمام القراء فإنه من المؤكد أن الهدوء النسبي يؤثر على توزيع الصحف .

## ٣ — المنافسة الصحفية والاعلامية :

تتمثل المنافسة الصحفية في صدور صحف منافسة جديدة أو في إدخال تجديدات وتحسينات على صحف قائمة . وكلا الأمرين من شأنه أن يقلل من توزيع الصحف الأخرى . لأن التجديد أو صدور صحف جديدة لابد أن يجذب قراء من الصحف القائمة . والمنافسة الصحفية أمر مشروع بشرط أن تلتزم بالخلق والأساليب المشروعة ولا تعتمد إلى وسائل تتنافى مع الصالح الوطني . ومن الملاحظ أن صدور المجلات الناجحة يؤثر على توزيع الصحف اليومية وكذلك صدور الأعداد الأسبوعية من الصحف اليومية يؤثر على توزيع زميلاتها التي تصدر في نفس اليوم .

أما المنافسة الإعلامية فإنها تتركز في وسائل الإعلام الأخرى من راديو وتليفزيون . وأهم وسائل الإعلام منافسة للصحافة بالنسبة للتوزيع هي

الراديو . ولا شك أن الراديو وسيلة حيوية وهامة في إذاعة الأخبار، بل والمواد الثقافية والترفيهية التي تشابه إلى حد كبير ما تنشره الصحف ولكن بعض أساتذة الصحافة يقررون أن الإذاعة تساعد على زيادة توزيع الصحف ولا تقلل من هذا التوزيع ، لأن المستمع الذي يسمع الخبر في الراديو يحب أن يقرأ تفاصيله في الصحيفة ، بينما يذهب آخرون إلى أن الراديو يقلل من توزيع الصحف باعتباره وسيلة إعلامية منافسة .

#### ٤ - أسباب ثانوية أخرى :

هناك أسباب ثانوية أخرى تؤثر في توزيع الصحف ومن شأنها أن تقلل هذا التوزيع مثل اضرابات عمال الصحف والحررين ومثل اضطراب مواعيد صدور الصحيفة أو سوء الأحوال الجوية وتعطل وسائل النقل .

#### الصحف الإقليمية والصحف القومية :

تؤثر الصحف الإقليمية بسعة انتشارها على التوزيع ، فلا نجد في البلدان التي تزدهر فيها الصحف اليومية الإقليمية أرقاما عالية في التوزيع نسبياً ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً نجد جريدتين فقط تتجاوزان رقم المليون هما « الديلي نيوز » في نيويورك حيث يزيد توزيعها قليلاً عن ٢ مليون نسخة ، وتليها « وول ستريت جورنال » حيث يزيد توزيعها قليلاً أيضاً عن المليون نسخة . ويبين الجدول التالي<sup>(١)</sup> للصحف اليومية

---

(1) R. Burbage, J. Cagemajon, A. Kaspi - Presse, Radio Et Television Aux Etats-Unis - Armand Colin - Paris 1972 - p. 38.

الأمريكية وصحف الأحد - حجم النسخ المطبوعة الذي يدلنا على سعة انتشارها وتوزيعها وعلى حجم السوق لكل فئة منها .

عدد النسخ المطبوعة	العدد المتوسط لنسخة	إجمالي النسخ المطبوعة	العدد المتوسط لنسخة	إجمالي النسخ المطبوعة
أكثر من ٥٠٠ ألف	٧	٤	٨١٧٩٩٦٣	١٧
من ٢٥٠ ألف إلى ٥٠٠ ألف	١١	١٦	٩٥٣٢٤٣٥	٣٤
من مائة ألف إلى ٢٥٠ ألف	٤٥	٤٧	١٤٦٨٧١٩٢	٦٢
من ٥٠ ألف إلى مائة ألف	٥٧	٧٠	٨٣٩٤٤٦٤	٨٢
من ٢٥ ألف إلى ٥٠ ألف	٦٩	١٧٩	٨٥٩٧٠٦١	١٠٤
من عشرة آلاف إلى ٢٥ ألف	٦٧	٤٢٢	٧٨٥٠١٧٥	١٤٦
من خمسة آلاف إلى عشرة آلاف	٤٤	٣٩٧	٣١٦٢٦٣٤	٨٦
أقل من خمسة آلاف	٢٥	٢٩٤	١١٦٢٢٠٨	٥٥

إن مثل هذه الظاهرة التي نجدها في الولايات المتحدة الأمريكية نجد تقيضها في مصر . حيث تحتل الصحف الإقليمية فتصبح الصحف القومية ذات توزيع مرتفع . لقد تجاوزت صحيفة أخبار اليوم في النصف الأول من عام ١٩٧٨ رقم المليون و ١١١ ألف في متوسط توزيع العدد الواحد . ولا شك أن توزيع الأخبار والأهرام كفرنسي رهان . ولا تبعد الجمهورية عنهما كثيراً في ضخامة أرقام التوزيع . والصحافة البريطانية القومية تتمتع بتوزيع مرتفع لا تحظى به الصحف الفرنسية التي تحتل الصحف الإقليمية فيها بمكانة مرموقة في التوزيع .

### خصائص توزيع الصحف في مصر :

أهم خصائص توزيع الصحف المصرية اعتمادها على المدن بصفة خاصة ،  
ووضح الجدول التالي<sup>(١)</sup> هذه الظاهرة : -

النسب المئوية لأرقام توزيع الصحف في المناطق التوزيعية

المنطقة	جرائد يومية	مجلات أسبوعية	دوريات شهرية
القاهرة	٥٠ %	٣٩ %	٤٨ %
قبلى	١٢ %	١٤ %	١٢ %
بحرى	٢٤ %	٣٣ %	٢٥ %
اسكندرية	١٤ %	١٤ %	١٥ %
المجموع	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %

يتضح من الجدول السابق أن ٦٤٪ من الجرائد اليومية ، ٥٣٪ من  
المجلات الأسبوعية ، ٦٣٪ من الدوريات الشهرية يتركز توزيعها في مدينتى  
القاهرة والاسكندرية.

كذلك يتأثر رقم توزيع الصحف اليومية من يوم لآخر نتيجة لعدم  
ولاء نسبة كبيرة من القراء لصحيفة معينة ، حيث يفاضل هذا الفريق من  
القراء بين الصحف ويختار منها ما يحتوى على أخبار مثيرة ، أو لزيادة عدد

---

(١) حسن توفيق — دور محاسبة التكاليف في التخطيط والرقابة في تسويق  
الصحف والاعلانات بها - رسالة ماجستير في المحاسبة من كلية التجارة جامعة عين  
شمس عام ١٩٧٥ .

صفحات الجريدة عن الأخرى ، ولذلك يمكن القول بأن لكل صحيفة نوعان من القراء ، النوع الأول ثابت ويمثل ٨٠٪ أو أكثر وهذه الظاهرة لا توجد في الصحافة الغربية — كالصحافة البريطانية أو الأمريكية مثلاً — فالقارئ يكن لصحيفته كل الولاء ويحرص على قراءتها وأحياناً يحصل على صحيفة أو أخرى بجانب صحيفته المحببة إلى نفسه والتي اعتاد قراءتها كل يوم . ومن خصائص توزيع الصحف في مصر عدم إقبال القراء على الاشتراكات ، فالمشتركون في الصحف يكونون نسبة ضئيلة من العملاء ، ومعظم الاشتراكات تكون للمصالح والهيئات الحكومية والشركات وعدد قليل من الأفراد .

ثم هناك ظاهرة الإقراء وعلاقتها بالتوزيع . وهذه الظاهرة تكاد تنفرد بها الصحافة المصرية<sup>(١)</sup> حيث يلجأ عدد كبير من القراء يساعدهم في ذلك البائعون إلى قراءة عدد من الصحف وإعادتها إلى البائع ثانية مقابل أجر معين يتقاضاه البائع ، ثم تعاد النسخ إلى الصحيفة باعتبارها من المرتبعات .

وبدل البحث الميداني الذي قام به المركز العربي للبحوث والإعلان (أراك) أن ظاهرة الإقراء في الصحف تقل في القاهرة والأسكندرية وبورسعيد بعكس الأقاليم فقد ارتفعت فيها هذه الظاهرة إلى أكثر من أربعة أمثال القاهرة .

---

(١) د . سمير حسين « تطور الاعلان الصحفي في مصر... إلخ » رسالة دكتوراه ص ٩٣ .

وبكاد معدل انتشار هذه الظاهرة يتساوى بين الجرائد والمجلات بصفة عامة وتبلغ نسبتها ٦٪ من عدد النسخ الموزعة باستثناء جريدة الأهرام التي انخفضت نسبة الاقراء بها إلى ٣٫٧ كما يوضح الجدول التالي<sup>(١)</sup>.

المتوسط ٪	الناطق			الجرائد والمجلات
	الأقاليم	اسكندرية بور سعيد	القاهرة	
٦ ٪	١٢٠٥	٤٠٩	٣	الأخبار
٣٫٧ ٪	٧	٤٠٩	٣	الأهرام
٦٫٢ ٪	١٣٠٨	٣٠٣	٣	الجمهورية
٥٫٨ ٪	١٣٠٣	٣٠٥	٤	المجلات

ويلاحظ من الجدول السابق أن جريدة الجمهورية تلقي أكبر درجة من الاقراء في الأقاليم وتليها جريدة الأخبار التي بلغ متوسط ظاهرة الاقراء بها ٦٪ بالنسبة لعدد النسخ الموزعة ومعنى ذلك أنه لولا هذه الظاهرة ل زاد معدل التوزيع بجريدة الأخبار بنسبة ٦٪ علاوة على معدل التوزيع السابق ذكره.

وتقوم إدارات التوزيع في المؤسسات الصحفية المصرية بتسويق صحف مؤسساتها وصحف مؤسسات صحفية أخرى ليست لديها إمكانياتها في أسطول السيارات أو شبكة المفتشين والمراجعين ، مثال ذلك أن إدارة

(١) المركز العربي للبحوث والإعلان (أراك) « الصحف والكتب كما يراها المشترون والبائعون » ( الملخص ص ١٦ جزء ٤ جدول رقم ٩ ) .



التوزيع في دار الهلال تعهد لتوزيع الأهرام بتسويق صحفها في بعض مناطق الصعيد . وتعتمد روزاليوسف في توزيع صحفها على توزيع الجمهورية . كما تقوم إدارات التوزيع في الأهرام والأخبار والجمهورية بتوزيع الكتب والصحف الأجنبية في داخل مصر . كما تعهد إلى إدارات توزيع خارجية لتسويق صحفها في خارج مصر .

### ثانيا : الإعلانات :

وهي المصدر الثاني في الأهمية من مصادر إيرادات الصحيفة ، وفي المجتمعات الرأسمالية تعتمد الصحف في ميزانيتها اعتمادا جوهريا على الاعلان وتبلغ نسبة إيراد الصحيفة من الاعلان أكثر من نصف إيراداتها العامة في البلدان الرأسمالية . وقد ثار جدل طويل حول الاعلانات فاعتبرها البعض العمود الفقري للصحيفة الذي لا غنى عنه لوجودها المالي ، واعتبرها البعض الآخر دخيلة على التحرير الصحفي ، وكانت الغلبة في هذا الجدل لمؤيدي الاعلانات . وحقت الإعلانات في الصحف فوائد عديدة للمنتجين والبائعين والمستهلكين ، كما أفادت الصحف ماليا فائدة كبيرة وأصبح البعض يرى في الصحيفة الخالصة من الاعلانات صحيفة منقوصة ، وهم يرون أنه إذا كان التحرير ينشر أخبار السياسة والاجتماع والفن والاقتصاد وغير ذلك ، فإن الاعلانات هي أخبار السوق وأخبار السلع والخدمات .

وقد كانت القفزة الهائلة في تطور الإعلانات الصحفية في القرن التاسع عشر على يد صاحب صحيفة فرنسي يدعى « اميل دي جيراردان » فقد قفز

الاعلان قفزة هائلة » على يد هذا الصحفي والنائر الفرنسى اميل دى جيراردان<sup>(١)</sup> عام ١٩٣٦ ، لقد كانت الصحف حتى ذلك الحين مخصصة للطبقة الغنية وكان الراغب فى قراءة الصحف يشترك فيها مقابل ثمانين فرنكا يدفعها فى السنة .

وكانت الصحيفة اليومية التى لها ثلاثة آلاف مشترك فقط تحقق ربحا سنويا يصل إلى خمسين ألف فرنك . وقد احتكر السوق فى ذلك العصر حوالى عشر صحف كان كل همها إرضاء الطبقة البورجوازية الغنية ويصل عدد نسخها إلى سبعين ألفا ثم ودخل الميدان اميل دى جيراردان .

كان جيراردان صحفيا فطنا ، ذكيا ، يعرف أذواق الجماهير فأصدر صحيفة أو صحيفتين . وكان رجل أعمال من الطراز الأول ، كم ضميره ولم يأبه لتأنيبه مهما تكن الأسباب والظروف . وفى سنة ١٨٣٦ كان قد بلغ الثلاثين من عمره ، ونال شهرة كبيرة بالرغم من صغر سنه فكان لا يحترم البشر حتى ولا الأشياء .. كل ذلك لأنه كان إبننا خير شرعى لأحد النبلاء وحمل اسمه دون خجل ولا استحياء . بيد أن النجاح حالف هذا المغامر أينما حل ، فليس من الطبيعى أن تجذب صحفه سبعين ألف فرنسى فقط من ثلاثة وثلاثين مليونا . أخذ جيراردان ، يفكر فى الأمر من جميع نواحيه وأخيرا تفتقت له الحيلة . لابد إذن من تخفيض قيمة الاشتراك لزيادة عدد المشتركين . فأسس صحيفة « لا بريس » وخفض اشتراكها إلى أربعين فرنكا أى إلى نصف قيمة اشتراك أغلب الصحف المعاصرة . وكان يعلم جيدا أن هذا الثمن

---

(١) د . خليل صابات — الصحافة رسالة واستعداد وفن وعلم — الطبعة الثانية

الجديد سوف يعرضه لخسارة مائتي ألف فرنك في السنة . فكيف العمل لسد هذا العجز لا بد إذن من الاعلانات . فكلما ازداد عدد المشرّكين ازدادت الاعلانات وارتفع سعر الإعلان . وأميل دى جيراردان أول فرنسي بل أول صحفي في العالم يعمل بالنظرية التي أصبحت أساس كل مشروع صحفي اليوم . وتقول هذه النظرية بأن بيع الصحيفة بثمن رخيص يرفع عدد نسخها المبيعة . وكما ارتفع هذا العدد ازداد إقبال المعلنين وارتفع سعر الإعلان فلا ربح تجارى للصحيفة إلا عن هذا الطريق وبمقتضى هذه النظرية .

لقد استهوى عمل جيراردان عدداً من الصحف الإنجليزية فأصبحت حصيلة الإعلان بالنسبة لها بابا هاماً من أبواب الإيرادات . هذا الرجل هو أول من اكتشف هذه النظرية وأوصلها إلى وجهها المنطقي . لقد كانت حصيلة الإعلان في إنجلترا هامة ولكن هذه الأهمية جاءت تدريجياً غير أنها لم تصل إلى حد اعتبارها إيراداً سياسياً . أما جيراردان فلم يعديعتبر إيراد الإعلان مكماً بل مصدراً جوهرياً قد يفوق الإيراد الناتج عن بيع الصحيفة نفسها ، وصدقت نظرية جيراردان ففي غضون ثلاثة أشهر وصل عدد المشرّكين في صحيفته إلى عشرة آلاف وسرعان ما تضاعف هذا العدد . ومنذ ذلك الحين رأت الصحيفة الحديثة الظهور أن قانوناً جديداً يحكمها . وهذا القانون يضطرها إلى أن تعمل على ارضاء أكبر عدد من الناس إن أرادت أن تعيش .

وإذا نظرنا إلى العلاقة بين الإعلان والصحيفة فإنه ينبغي أن ننظر إليها من زاويتين . الأولى هل تستطيع الصحيفة أن تعيش بغير إعلانات ؟ والثانية هل يهدد الاعلان حرية الصحافة ؟ لا بد لنا قبل أن نخوض في طرح

هاتين الزاويتين أن ندرك أن الصحف في المجتمع الرأسمالي تختلف من حيث إدارتها وأهدافها عن الصحف في المجتمع الاشتراكي . إن الصحف الرأسمالية تدار كمؤسسات تجارية في المقام الأول وتجتهد في أن تحقق أرباحا شأنها شأن المشروعات التجارية الأخرى . ولا يمنع ذلك من وجود صحف محترمة في بعض المجتمعات الرأسمالية . ولكن واقع إدارة الصحف كمؤسسات تجارية يفسر لنا وجود الصحف الرديئة وصحف الاثارة في هذه المجتمعات . أما الصحف في المجتمع الاشتراكي فإنها يجب أن تدار كأداة توجيه إورشاد ومع ذلك فإن القائمين عليها يحاولون تغطية نفقاتها ذاتيا وتحقيق الربح أيضا .

على ضوء هذا التصور للفرق بين الصحيفة في نظام اجتماعي رأسمالي ونظام اجتماعي اشتراكي نعود للزاوية الأولى وهي :

\* هل تستطيع الصحيفة أن تعيش بغير إعلانات ؟

بالنسبة للمجتمع الرأسمالي لا تستطيع صحيفة أن تصدر وتستمر في الصدور بغير إعلانات ، ويكفي أن نعلم أن حصيلة الاعلانات في الولايات المتحدة الأمريكية تشكل حوالى ٧٥٪ من موارد الصحف في المتوسط .

ويروى لنا تاريخ الصحافة كيف أصبح الاعلان عنصرا رئيسيا من عناصر إصدار الصحيفة واستمرارها في تاريخ الصحافة الأمريكية<sup>(١)</sup> حاول

---

(١) د . صليب بطرس — إدارة الصحف — الهيئة المصرية العامة للكتاب —

القاهرة ١٩٧٤ — ص ١٤ ، ص ١٥ .

المارشال « فيلد » في نيويورك أن يصدر في العقد الرابع من القرن العشرين صحيفة بغير إعلانات مدفوعة الثمن ولكنه بعد ٦ سنوات أدرك أنه يسبح ضد التيار وقبل الاعلانات بمعناها الاقتصادي في صحيفته . وقد استرعى انتباه الناشر الأمريكي رغبة القراء بصفة عامة في الاطلاع على الاعلانات فكان ينشر ملخصاً لأهم ما تنشره الصحف المنافسة من إعلانات وحملات إعلانية خلال السنوات الست التي لم يخضع فيها صحيفته للإعلانات بمعناها الاقتصادي والطبيعي . وكما حاول المارشال فيلد حاول من قبله ناشر أمريكي آخر يدعى « سكرب » مرتين في شيكاغو وفي فلاديفيا قبيل الحرب العالمية الأولى . ولكن التجربة لم تستمر طويلاً وأخفقت .

وإذا كان تاريخ الصحافة الأمريكية أثبت أن الصحيفة لا تستطيع أن تعيش بغير إعلانات في بلد رأسمالي متطور فإنه أثبت من جانب آخر أن بعض الصحف تستطيع أن تعتمد على الاعلانات وحدها بحيث تباع بالمجان وتحقق ربحاً في نفس الوقت فقد ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية مثل هذا النوع من الصحف في - المدن الكبيرة - الذي يوزع مجاناً والذي يعتمد كلية على إيرادات الإعلانات الموجهة إلى المستهلكين المنطقة .

وبالنسبة للمجتمع الاشتراكي فإن بعض الصحف تستطيع أن تعيش بغير إعلانات لأنها تعتمد على ميزانية الدولة . ولكن الصحف دائماً تسعى للحصول على الاعلانات حتى تعيش وتزدهر .

\* نعود للزاوية الثانية وهي : هل يهدد الإعلان حرية الصحافة ؟

بالنسبة للمجتمع الاشتراكي لا خطورة في قبول الصحف للإعلانات ، لأن ملكية المؤسسات والشركات التي تعلن في هذه الصحف خاضعة في

أغلبها للملكية الشعب في إطار القطاع العام ، وما ينشره القطاع الخاص لا يمثل ضغطاً أو تأثيراً . وعلى ذلك لا يهدد الاعلان المحلى حرية الصحافة في المجتمعات الاشتراكية .

أما بالنسبة للمجتمع الرأسمالى فلا شك أن الإعلان له تأثير على الصحف وحريتها والأمثلة في كتب الصحافة أكثر من أن نحصىها أو نمحصرها . . . وهى في مجملها توضح التأثير السيء لأصحاب الاحتكارات الذين يقولون للصحف لا تنشرى كذا وكذا . . . أو تدخلى بهذا المعنى . . . أو ما شابه ذلك من وسائل التأثير . ثم إن هناك خطورة من الإعلانات الخارجية في الدول النامية فعندما تعتمد الصحف في هذه البلاد على الإعلانات الخارجية فإنها تصبح مضطرة للدفاع عن مصالح أجنبية وتفقد حريتها وتضر بلادها .

#### خصائص الاعلان في الصحافة المصرية :

من الناحية التاريخية يعبر الاعلان الصحفى في مصر عن تطور اقتصادها القومى من ناحية وعن تطور أساليب الكتابة الصحفية من ناحية أخرى . لقد كانت الاعلانات التجارية أغلبها عن مصالح الأجانب الذين يسيطرون على الاقتصاد المصرى ، ثم بإنشاء بنك مصر بدأت إعلانات تجارية تنتمى إلى مشروعات مصرية . وفى لغة الاعلان تعلن إحدى الأوربيات فى صحيفة مصرية فى القرن التاسع عشر تطلب العمل « فى داخل حرم بعض كرام الذوات أو بعض القامليات ذوات البيوت بوظيفة مؤدبة أطفال » . وكان سر سطر الاعلانات مثلاً فى صحيفة وادى النيل لعبد الله أبو السعود سنة ١٨٦٧م أربعة قروش .

وكان العديد من الصحف المصرية وبخاصة المجلات فيما بين الحربين

العالمية تحصل على إعلانات الحكومة من قلم المطبوعات وكان ثمن السطر ١٥ قرشا أما إعلانات المحاكم فكان ثمن الاعلان ٢٠ قرشا طال أم قصر ، وإعلانات الكتب الجديدة كان أكثرها مجانا تحية للمؤلفين والكتاب . أما الاعلانات عن المحلات التجارية أو أفلام السينما فكان مندوب إعلانات جوال أو آخر يأتي بها إلى هذه الصحف ويتقاضى عمولته . كما كان هذا المندوب يقوم في أغلب الأحيان بتحصيل قيمة الاعلانات بعد صدور العدد . ولم تكن هناك تعريفة ثابتة لنشر الاعلانات في هذه الصحف . ونصميم الاعلانات كانت مهمة المعلن نفسه أو مهمة المندوب الذي يجيء بالاعلان .

ثم تطور الاعلان في الصحف المصرية بعد الحرب العالمية الثانية بتطور الصحف وتطور الاقتصاد . بل وأصبح الاعلان الصحفي قبل ثورة ٢٣ يوليو يؤدي نفس الدور الذي يؤديه في المجتمعات الرأسمالية أو دورا قريبا منه باعتباره وسيلة من وسائل البيع والشراء ووسيلة من وسائل الضغط السياسي في نفس الوقت . يروي الدكتور سيد أبو النجا<sup>(١)</sup> واقعة لها دلالتها التاريخية بالنسبة للاعلان الصحفي في مصر فيقول :

« بين حرية النشر وإساءة استخدامها خيط رفيع . وقد تذرعت يوما بحرية النشر حين جاء إلى جريدة المصري بيان من عبد الحميد عبد الحق وزير التموين يهاجم فيه عبود باشا بسبب الأسعار التي حددها لشراء القصب من الفلاحين والأسعار التي حددها لبيع السكر للمستهلكين ، وكنت مديرا لجريدة المصري ولشركة الاعلانات المصرية فوجدت في ذلك فرصة لتحصيل

---

(١) د . سيد أبو النجا — قبلت وأمر القراء إلى الله — جريدة الأهرام

سنة آلاف جنيهه كانت على عبود باشا قيمة إعلانات وكان يسوف في دفعها فانصت به واقترحت عليه أن يرد على الوزير في نفس العدد بحيث نخصص نصف الصفحة لبيان الوزير والنصف الآخر لرد الباشا فلا يترك القراء يوما كاملا تحت تأثير البيان . فتأثر عبود باشا وشكرني بحرارة . وانهزت الفرصة فذكرته بالدين وأرسل لي به شيكا فأعطيته نص البيان ليعد الرد في الوقت المناسب .

وفي المساء علم عبد الحميد عبد الحق بما حدث فاحتج احتجاجا شديداً لدى رئيس التحرير وطالب صاحب المصري تليفونيا في جنيف فوعده بأن يتصل بي . وعقد مؤتمر تليفوني على الفور بين صاحب المصري في جنيف وبين أحمد أبو الفتوح ويني في القاهرة وانتهى بفضب أحمد أبو الفتوح ورضاء محمود أبو الفتوح عن تصرف مديره العام فكان أن نشر البيانان معا « عملا بحرية النشر » .

حق يراد به باطل ؟ ممكن ولكنه الفرق بين الفضيلة في برجها العاجي، والفضيلة في مسالك الأرض الحشنة . أو بين الأمانة كما جاءت في علم الأخلاق ، والأمانة كما تمارس في إدارة الأعمال .

وبتنظيم الصحافة في مصر عام ١٩٦٠ ثم بقوانين التأميم و بروز القطاع العام ازدهر الاعلان على صفحات الصحف المصرية .

\* يفرد الاعلان الصحفي في مصر بظاهرة تختلف عما هو سائد في البلدان المتقدمة والتي تأخذ طريقها إلى بنية بلدان العالم ، وهي أن حصيلة الاعلانات



السكاية يتجه أغلبها إلى التليفزيون . ولكن في مصر تحظى الصحف بنصيب الأسد من الحصيلة السكاية للإعلانات بل وإدارات الاعلانات في الصحف هي التي تتولى إعداد إعلانات التليفزيون الذي لم ينجح موظفوه عند بدء الإعلانات فيه في الحصول على إعلانات وإعدادها ، وبدأت الأهرام بذلك وسرعان ما لحقت بها الأخبار وروزاليوسف ودار الهلال والجمهورية .

\* ليس المعلنين اتحاد أو جهة تتحقق من أرقام توزيع الصحف كما هو معمول به في بعض البلدان . لكن الجهة الرسمية الوحيدة الخاصة بالإعلانات في مصر هي هيئة الاستعلامات ، وهي تعتمد أسعار الاعلانات للصحف وتقرر الدفعة الواجبة على الاعلانات والتي تذهب حصيلتها إلى مصلحة الضرائب .

\* ارتفاع أسعار الإعلانات في الصحف المصرية ارتفاعاً كبيراً ومتزايداً في كل عام في العقد الثامن من هذا القرن . ومرد ذلك إلى وفرة الاعلانات مما جعل الصحف في موقف أقوى بفرض أسعارها ، ويكفي أن تعرف أن سعر السنتيمتر الواحد على عمود بالصفحة الأولى في الأهرام ثمنه ٢١ جنيهاً فإذا نشر في عدد الجمعة أصبح ثمنه ٢٨ جنيهاً يرتفع إلى ٣٢ جنيهاً إذا استخدم لون إضافي : وإن سعر الجزء العلوي من الصفحة الأخيرة في أهرام الجمعة ٤ آلاف جنيه وفي بقية الأيام ثلاثة آلاف جنيه . تلك هي أسعار عام ١٩٧٨ . وإذا أخذنا مثلاً من المجلات فإن الصفحة الواحدة من مجلة حواء يتراوح ثمن الإعلان فيها بين ٨٥٠ و ٩٥٠ جنيهاً وذلك وفق أسعار ١٩٧٧ .

\* عدم وجود وكالات متخصصة للإعلانات في مصر بالصورة الموجودة بها في البلدان المتقدمة . بل إن إدارات الإعلانات في المؤسسات الصحفية

تطلق على قسم منها تسمية وكالة الإعلان . وغالباً ما يكون هذا القسم هو المختص باعداد إعلانات الراديو والتلفزيون .

\* إن مستقبل الإعلانات الصحفية في مصر لا تهدده وسائل الاعلام الأخرى كما هو الحال في أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية ومن ثم ينبغي أن تعنى القوانين المنتظرة لتنظيم الصحافة المصرية بمهنة مندوبي الإعلانات وبالإعلان في نفس الوقت ليؤدي الغرض منه ولا يصبح جهداً فاقداً في كثير من الأحيان .

### ثالثاً : الطباعة التجارية وعمليات النشر :

سبيان رئيسيان جعلتا من عمليات الطباعة التجارية لحساب الآخرين مورداً هاماً من موارد المؤسسات الصحفية في عالمنا المعاصر . السبب الأول هو تفوق مطابع المؤسسات الصحفية ووفره إمكانياتها . والسبب الثاني : هو اتساع نطاق الأعمال الطباعية نتيجة لتطور التقاني والإداري في العالم المتقدم والعالم النامي على السواء .

ولقد استطاعت المؤسسات الصحفية المصرية أن تجمل من عمليات الطباعة التجارية مورداً يسد جانباً من العجز المالي للصحيفة إذا كانت لا تحقق ربحاً . كما استطاعت هذه المؤسسات أن تتوسع في عمليات الطباعة التجارية وأن تضعها في خطتها كمورد هام تحرص عليه وتزيده عاماً بعد عام . بل مدت بعض المؤسسات الصحفية المصرية نطاق عمليات الطباعة التجارية إلى خارج الوطن فأصبحت تتولى مثلاً طباعة الكتب المدرسية لبعض البلدان العربية وما شابه ذلك .

وأهم ما يحرص عليه القائمون على المؤسسات الصحفية هو عدم تعارض عمليات الطباعة التجارية مع الهدف الأول للمطبعة وهو إصدار صحف المؤسسة في مواعيدها . وفصلت بعض المؤسسات الصحفية المطبعة الصحفية عن المطبعة التجارية داخل المؤسسة . ويؤكد النجاح المستمر لهذا النوع من أنواع النشاط في المؤسسات الصحفية المصرية أنه سينمو في المستقبل ويصبح مصدراً ينافس المصدرين الرئيسيين وهما التوزيع والإعلانات .

أما النشر فإنه ما زال في المؤسسات الصحفية المصرية من أوجه النشاط الهامشية ، ولعل عدم اهتمام المؤسسات الصحفية المصرية بنشر الكتاب الشعبي يرجع إلى اختلاف طبيعة نشر الصحف عن طبيعة نشر الكتب . وأن دور نشر الكتب تعد نشاطاً مختلفاً عن العمل الصحفي . ورغم ذلك فالأخبار والهلال وروزاليوسف تصدر كتاباً شهرياً دورياً وتقوم بنشر القليل من الكتب الأخرى بين الحين والآخر . وتنتشر الأهرام بعض الكتب التي تعدها مراكز أبحاثها .

رابعاً : العمليات الخاصة بتشغيل بعض أجهزة الصحيفة المصرية

لحساب الآخرين :

وهي مورد جديد في موارد الصحيفة أناحه استخدام الدور الصحفية لأجهزة ومعدات عصرية لا تتوفر إلا للمؤسسات الكبرى مثل الآلة الحاسبة الالكترونية والميكرو فيلم وما شابه ذلك من الوحدات العصرية . وأساس الاستفادة من هذه الأجهزة هو الوقت الفائض عن حاجة المؤسسة إلى جانب الخبرات التي اكتسبها العاملون في هذا الحقل . ومؤسسة الأهرام المصرية هي صاحبة السبق والريادة في هذا المجال .

خامساً : بيع المرتجعات من نسخ الصحيفة وبيع مخلفات العمليات الطباعة:

ويتم بيع المرتجعات من الصحف في معظم البلدان النامية في أغلب الأحيان بالميزان لاستخدام ورقها في لف السلع والبضائع وغير ذلك . وفي البلدان المتقدمة صناعياً يتم إعادة تصنيعها ورقاً من جديد . كما أن مخلفات العمليات الطباعة تباع في معظم الأحوال بين الحين والآخر حتى لا يتكلف الاحتفاظ بها في المخازن أكثر من ثمنها .

### مصروفات الصحيفة :

يمكننا أن قسم مصروفات الصحيفة إلى ثلاثة أنواع رئيسية . الأول المصروفات شبه الثابتة ، والثاني المصروفات المتغيرة . والثالث مصروفات الاستثمارات الجديدة .

#### أولاً : المصروفات شبه الثابتة :

وتشمل الاجور والمرتبات ، وقيمة إيجارات الأماكن التي تشغلها . إن لم تكن مملوكة للمؤسسة ، كما تشمل أقساط التأمين . ولا شك أن المقارنة بين المصروفات شبه الثابتة والمصروفات المتغيرة يوضح كل منها الآخر .

#### ثانياً : المصروفات المتغيرة :

وتشمل ثمن الورق والأحبار والمواد الطباعة المختلفة ، كما تشمل مصاريف التوزيع ، وقيمة الضرائب المستحقة وما شابه ذلك .

والنوع الأول وهو المصروفات شبه الثابتة لا يتأثر بارتفاع توزيع الصحيفة وانخفاضه . بينما يمكن ضغط مصروفات النوع الثاني في حالة انخفاض التوزيع . ولو أن بعض المصروفات تتجه أحياناً اتجاه عكسي أى أنها تزيد في حالة انخفاض التوزيع . مثال ذلك تكاليف عملية التوزيع والترويج ذاتها فإنها تزيد عند قلة التوزيع وانخفاض نسبته . وتكون زيادة المصروفات بمثابة إجراء علاجي أو إجراء لا بد منه لحماية الصحيفة .

ويستطيع مدير الإدارة في الصحيفة أن يعيد النظر في مصروفات ومرتببات المحررين والعاملين في مختلف الأقسام في حالة انهيار إيرادات الصحيفة نتيجة لهبوط التوزيع أو قلة الاعلانات .

وقد قامت إحدى المؤسسات الصحفية الأوربية ببحث مصروفات الصحيفة وهي على وجه التقريب كما يلي :

المواد الخام ( ورق + أحبار . . الخ ) ٢٥٪

التحرير ٢٨٪

الطباعة ٢٢٪

التوزيع والنقل ١٠٪

نشر الاعلان ٢٪

الادارة، والاحتياطي ١٣٪  


---

 ١٠٠

وبين الجدول التالي <sup>(١)</sup> تصورا لميزانية مجلدين إحداهما مرتفعة التوزيع والأخرى منخفضة التوزيع : —

الميزانية	مجلة ذات توزيع مرتفع	مجلة توزيعها منخفض
الاعلان	٪ ١٠	٪ ١٣
التوزيع	٪ ١٩	٪ ١٦
التحرير	٪ ٨	٪ ١٧
الادارة	٪ ١٠	٪ ١٠
الورق	٪ ٣٠	٪ ١٨
المطبعة	٪ ١٧	٪ ٢١
احتياطي	٪ ٦	٪ ٥

وبما لا شك فيه أن هذه النسب تختلف اختلافا كبيرا من بلد الى آخر ومن صحيفة الى أخرى وفق الظروف الموضوعية لكل صحيفة . وحتى في أوروبا ذاتها فان النسبة الخاصة بمصروفات التوزيع تزيد أحيانا عن ربع المصروفات الكلية .

وأما مصروفات الادارة فإنها تتوزع بين البنود المختلفة ولذلك فان كل نوع منها يتحمل جزءاً من تكاليف الادارة العامة .

فالتا : الاستثمارات الجديدة :

وتشمل هذه المصروفات مصروفات إحلال الجديد محل القديم وتجديد

(١) R. Bulbago, J. Cagemajon A. Kaspi - Presse, Radio Et Television Aux Etats-Unis - Armand Colin - Paris 1972 - p. 92.

الآلات والمباني وغير ذلك . كما تشمل بالنسبة للصحف الجديدة نفقات الانشاء .

وفي مجال الاستثمارات الجديدة يتضح لنا إختيار موقع الدار الصحفية. والمعروف أن الموقع الأفضل لدار الصحفية هو وسط المدينة التي تصدر فيها حيث يتركز النشاط السياسى والاقتصادى والثقافى والفنى . ففي وسط المدينة عادة توجد الوزارات والبنوك ودور السينما وقصور الثقافة والمراكز الرئيسية السياسية. وهذه كلها مصادر للأخبار، كما أن لوسط المدينة ميزة ثانية تتصل بالتوزيع وإدارة وتسيير العمل وهي القرب من مختلف وسائل النقل والمواصلات من قطارات وسيارات وتليفونات ومراكز البريد والخطوط الرئيسية ، وتكاد معظم الصحف فى بلدان العالم تحرص على هذه الميزة . كما أن أعداد كبيرة من الصحف فى بعض البلدان مثل لندن يتركز فى شارع واحد من شوارعها . وعند إختيار موقع دار الصحيفة يوضع فى الاعتبار التوسع المنتظر فى المستقبل فتشتري الدار مثلاً قطعة أرض فضاء قريبة أو مواجهة للدار . وقد تلجأ بعض الصحف الى تخصيص مبنى للإدارة وآخر للتحرير وثالث للطباعة والمخازن ، ولكن ذلك يرجع عادة إلى عدم وجود دار مناسبة تجمع كافة أقسام العمل الصحفى ، وقد تكون دار الصحيفة شاملة لكافة أقسامها على أساس وجود المطبعة فى الطابق الاسفل ثم تعلوها مكاتب التحرير والإدارة كذلك ينبغى عند إنشاء دار صحفية جديدة أن يستعين المهندس الذى يقوم بتصميم الدار وعمل صالات لجمع الحروف والمطبعة ، بالخبرات السابقة فى تسهيل عملية إنتاج الصحيفة إلى حاجات العمل بسهولة ويسر ، وأن تسمح بإجراء تعديلات وتوسعات فى المستقبل .

ولا يمكن أن نتصور وجود نمطاً أو نموذج واحد للدور الصحفية وإنما هناك أشكالاً عديدة يلائم كل منها ظروف الصحيفة الفنية والمالية .

ومن الأصول الفنية فى وضع آلات الجمع والطبع أن تكون فى خطوط مستقيمة متعامدة وترتب حسب سير عملية الطباعة وأن تكون بينها مسافات كافية لتسهيل حركة العمال وضمان وكفاية الأمن الصناعى بعدم حدوث حوادث للعمال أو المخرجين الصحفيين . وفى نفس الوقت ضمان نقل المطبوعات بسهولة ويسر وفق طبيعة العمل . ويجب أيضاً أن يكون مخزن الورق والاحبار بالقرب من المطبعة لسد حاجتها من تلك المواد باستمرار توفيراً للوقت والجهد . هذا إلى جانب الآلات والمعدات الحديثة ودخول الآلات الحاسبة الإلكترونية صالات التحرير .

ولا شك أن التطور السريع فى تكنولوجيا الطباعة يحتم على المؤسسات الصحفية إعتماد مبالغ مضاعفة للاستثمارات الجديدة وملاحقة التقدم فى هذا المجال .

إن العلاقة بين موارد الصحفية ومعروفاتها هى المعادلة التى تقوم الإدارة بحلها فى كل يوم . وبقدر نجاح الإدارة فى حل هذه المعادلة التى تدخل فيها عوامل مختلفة غير الأرقام ، بقدر نجاح الصحيفة ونجاح المؤسسة الصحفية بصفة عامة . والصعوبة الرئيسية فى هذه المعادلة تتعلق بتلك العوامل المختلفة . وهى تلخص فى أن الصحيفة مؤسسة ثقافية فى المجتمع ، وأن صناعة الصحافة يختلط فيها العامل المادى بالعامل المعنوى فى كل عدد . وفى كل سطر من أسطر الخبر أو عمود من مساحة الورق أو صورة نجد الفكر إعلاماً وتوجيهاً وعقيدة . ولا تصدر الصحف إعتباطاً ولا يشتريها الناس صدقة .



## خاتمة

### المشكلة الاقتصادية في الصحافة المصرية المعاصرة

لكن نحدد المشكلة الاقتصادية للصحافة المصرية المعاصرة لابد أن ننظر إليها من منظور أوسع وهو أن هذه الصحافة صورة متطورة أو صورة واضحة من صور الصحافة في العالم الثالث . وأن صحافة العالم الثالث تختلف في مشاكلها الاقتصادية عن صحافة العالم الرأسمالي المتقدم .

إن الفقر مشكلة اقتصادية ، وللفقراء مشاكلهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية . وللأغنياء أيضاً مشاكلهم . ومن مشاكل الأغنياء في الصحافة سيطرة الاحتكارات عليها . ولكن سيطرة الاحتكارات في البلدان الرأسمالية الغنية على الصحف لم تعد شكلاً من أشكال التطور الاقتصادي في تلك البلدان وإنما أصبحت مشكلة اجتماعية وثقافية أيضاً . المجتمعات الرأسمالية الغنية تعاني صحافتها من مشاكل تختلف في طبيعتها عن المشاكل التي تعانيها صحافة البلدان النامية .

إن الفرق بين مشاكل الصحافة في البلدان الغنية ومشاكل الصحافة في البلدان النامية جزء من الفرق بين مشاكل التقدم ومشاكل التخلف . فإذا كانت البلدان الغنية تعاني من الوفرة ومن تلوث البيئة ومن البطالة نتيجة لحلول الآلة محل العامل ، فإن البلدان النامية تعاني من الندرة ومن عدم القدرة على استغلال موارد البيئة ومن البطالة نتيجة لعدم وجود استثمارات نستوعب الأيدي العاملة .

والصحف في البلدان الغنية تتوقف عن الصدور بسبب إضرابات عمالها  
ضد إدخال الآلة الحاسبة الإلكترونية والصحف في بعض البلدان النامية  
لا تجد مطبعة يدوية أو ورقاً أو محرراً أو عاملاً متخصصاً .

ولكن الصحافة المصرية المعاصرة بسبب ظروف حضارية وظروف  
اجتماعية لا تمثل النمط السائد في العالم الثالث من نواحي عديدة فنية  
وإدارية وقوة تأثير . لذلك كانت مشكلتها الاقتصادية تكاد تكون  
مشكلة منفردة برغم انتمائها إلى صحافة العالم الثالث .

وأول بعد في مشكلتها الاقتصادية هو بعد الملكية . إنه غير محدد  
تحديداً دقيقاً . وقد بينت الفصول السابقة من هذا الكتاب شكل الملكية  
الصحفية للصحافة المصرية للمعاصرة بشيء من التفصيل . وعدم الوضوح في  
الملكية القائمة منذ ما يقرب من عشرين عاماً ليس عيباً في حد ذاته ولكن  
العيب هو هل هذا الشكل من أشكال الملكية الذي وجد في نظام سياسي  
 واجتماعي مختلف عن نظام تعدد الأحزاب يصلح لما الآن ؟ ثم هل يعوق  
هذا الشكل من أشكال الملكية صدور صحف جديدة مملوكة للأفراد  
أو للشركات المساهمة ؟

إن هذه الأسئلة لا بد وأن يحسمها قانون جديد ينبع من دراسة تقوم  
بها نقابة الصحفيين والجامعات وبعض المهتمين أو المتخصصين في هذا  
المجال .

ولست هذه الدراسة تنبع من فراغ . إن لدينا قوانين الصحافة في مصر  
وآخرها المشروع الذي أعده الاستاذ عبد المنعم الصاوي ولم يقدمه لمجلس

الشعب . ولدينا التجارب الحقيقية للوحدات الصحفية المصرية . ولدينا تجارب البلدان الأخرى شرقا وغربا . ولعل تجربة صحيفة لوموند الفرنسية أكدت نجاح مشاركة الصحفيين في رأسمال صحيفتهم . وأكد بعض الكتاب (١) صدق هذه الظاهرة بقوله .

« إن مشاركة الصحفيين في رأس المال لا يمكن أن تحولهم من محررين إلى إداريين أو اقتصاديين . فثلا لا يستطيع مجلس التحرير أن يتخذ قراراً من الناحية الاقتصادية . أو الإدارية في أمور تتعلق بالمستقبل كانشاء صحيفة جديدة » .

وبينما يذهب الدكتور إبراهيم عبده إلى ضرورة إطلاق حرية الأفراد في إصدار الصحف في مصر ، يرى مفكرون مصريون آخرون عكس ذلك تماما . ولكلا الرأيين سند من تجارب الأمم ، ولكلا الرأيين موافق ومعارض . فالبعض يرفض « أن يكون الاعلام (٢) خدمة عامة لأن مفهوم الخدمة العامة يدعو إلى الشك وإلى سوء الفهم إذا أطلق على الاعلام . ذلك لأن القانون الإداري يحدد مفهوم الخدمة العامة بأنها تلك الخدمة التي تقدم للجمهور من السلطة الإدارية التابعة للدولة مباشرة . ومثل هذا القول لا ينطبق على الاعلام ولا يكون ملائما للاعلام . ولأن الاعلام إذا كان في يد الدولة فإن ذلك يعوق حرية المواطنين » .

والرد على هذا الرأي يوجز في عبارة واحدة هو أن ذلك في مجتمع

(1) Philippe Boegner - Presso, Argent, Liberté - Fayard - 19٤9 - Paris P. 98 99.

(٢) المرجع السابق P. 17

رأساً إلى متقدم جائز أما في مجتمع يتخذ من الاشتراكية الديمقراطية سبيلاً  
لتطوره فإن الأمر يختلف .

الملكية الصحفية في مصر موضوع يستحق الدراسة العاجلة ليصدر  
به قانون .

البعد الثاني للمشكلة الاقتصادية للصحافة المصرية المعاصرة هو مركزية  
المؤسسات الصحفية وتضخمها مما نتج عنه العجز التام عن ظهور صحف  
إقليمية . ورغم أن الإذاعة مثلاً استطاعت إنشاء محطة إقليمية للاسكندرية  
إلا أن هيئة أو مؤسسة أو محافظة لم تستطع اقتصادياً القيام بإصدار صحيفة  
إقليمية . ولا بد من أن تشجع الدولة اقتصادياً نشأة صحافة إقليمية تستطيع  
أن تؤدي دورها في تنمية الأقاليم .

البعد الثالث للمشكلة الاقتصادية في الصحافة المصرية هو أن أمامها  
فرصة ذهبية للحاق بآخر مراحل التقدم التكنولوجي ، وإدخال الأساليب  
الفنية المتطورة في صناعة الصحافة . وتتلخص هذه الفرصة في قلة الأيدي  
العاملة الفنية التي تعوق إحلال الآلة محل اليد العاملة بسبب الهجرة إلى  
البلدان العربية ، كما تتلخص هذه الفرصة في الشوط الضخم الذي قطعته  
المؤسسات الصحفية المصرية وعلى رأسها الأهرام في اللحاق بالعصر . ولكن  
المهم هو أن تدرك المؤسسات الصحفية المصرية أن اللحاق بالعصر عملية  
مستمرة تشبه القفزات المتلاحقة .

« إن (١) تراكم وتطور المعارف لهما تأثير مباشر على التحول النفسي

---

(1) Maurice rouchlin - L'enseignement de L'an 2000 - Presse  
Universitaires de France 1973 Page 27 - 28

والاقتصادى . وهذا التأثير يتطور من سريع إلى أسرع . ويؤكد « جارودى » Garaudy أن مرحلة العبور من الكشف العلمى إلى التحقيق الصناعى كانت مثلاً ١٠٢ سنة بالنسبة للتصوير ( ١٧٢٧ — ١٨٢٩ ) ولكنها استغرقت خمس سنوات فقط بالنسبة للترانزستور ( ١٩٤٨ — ١٩٥٣ ) أو أشعة ليزر ( ١٩٥٦ — ١٩٦١ ) .

وقد أكد نفس الشيء كتاب آخرون مثل فيليبى كوداشيونى Filippi Codaccioni سنة ١٩٦٩ و « لافاليه » Lavallée ( سنة ١٩٧٠ ) الذى يقول أن الفترة التى مرت من بداية البحث إلى تقديم الانتاج الجديد كانت حوالى ٩٢ شهراً سنة ١٩٥٧ نقصت إلى ٧٣ شهراً عام ١٩٥٨ ثم إلى ٤٢ شهراً عام ١٩٥٩ ويطلق البعض على ذلك بأن الرجل العادى يمكن أن يشهد ثلاثة أو أربعة انقلابات فى الانتاج فى جيله .

من هذه الابعاد للمشكلة الاقتصادية للصحافة المصرية المعاصرة نتبين أنه لا بد من صدور صحف جديدة اقليمية وتعاونية ومتخصصة . ولا بد من تحديد لشكل الملكية حتى تتاح الفرصة لاهدار صحف جديدة . وأن جوهر المشكلة ليس فى تسمية الصحافة بصاحبة الجلالة أو بالسلطة الرابعة وإنما جوهر المشكلة يتركز فى إتاحة الحرية لها بما يخدم الناس وما ينفع الناس .

## فهرس تفصلى

مقدمة	٥
تمهيد : أين تقع إقتصاديات الإعلام على خريطة الدراسات الإعلامية ؟	١١
ضخامة الاستثمارات فى الإعلام	١٤
دخول الحكومات هذا النشاط الاقتصادى	١٧
صعوبة مشاكل الإنتاج فى الاعلام	١٨

### الفصل الأول :

#### للتؤسسة الصحفية ومدير الصحفية

تعريف الصحافة	٢٥
الجريدة والمجلة	٢٦
المفهوم القانونى للصحيفة	٢٧
نشأة المؤسسات الصحفية	٣٠
وظيفة مدير إدارة الصحيفة	٣٥
هل الاشراف مهنة ؟	٣٧
صفات مدير الصحيفة	٤٤

### الفصل الثانى :

#### الادارة وعناصرها

تعريف الادارة	٤٧
عوامل تطور الادارة فى القرن العشرين	٥٤
مسئولية الادارة الاقتصادية والاجتماعية	٥٥
عناصر الادارة أو وظائفها	٦٣
التخطيط	٦٣
التنظيم	٧٠
التوجيه	٧٥
الرقابة	٨٠

## الفصل الثالث :

### ملكية الصحف وحرية الصحافة

- ٨٩ . . ملكية الصحف وحرية الصحافة في النظرية الليبرالية  
٩١ ظاهرة الاحتكارات وأثرها في ملكية الصحف وحرية الصحافة  
٩٨ . . . ظاهرة نفج الرأي العام كسند لحرية الصحافة  
٩٩ . . ملكية الصحف وحرية الصحافة في النظرية الشمولية  
١٠٠ . . ملكية الصحف وحرية الصحافة في النظرية المختلطة  
١٠١ . . . . . ملكية الصحف في مصر  
١١٥ . . . . . ملحق قوانين الصحافة في مصر

## الفصل الرابع :

### الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية

- ١٤٧ . . . . . تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحفية  
١٥٠ . . . . . الادارات الرئيسية في المؤسسة الصحفية  
١٥٧ نماذج للهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية. أولا: وكالات الأنباء  
١٦٧ . . . . . ثانياً : دور الصحف  
١٨١ . . . . . ملحق : الارشيف الصحفي

## الفصل الخامس :

### موارد الصحيفة ومصرفاتها

- ١٩٧ . . . . . موارد الصحيفة  
١٩٨ . . . . . مصروفات الصحيفة  
١٩٩ . . . . . أولا : التوزيع والاشتراكات  
٢٠٤ الموامل المؤثرة في توزيع الصحف : ١- جودة التحرير والإخراج  
٢٠٦ . . . . . ٢ - إصدار أعداد ممتازة  
٢٠٧ . . . . . ٣ - العرض الجيد  
٢٠٨ . . . . . ٤ - التجديد  
٢١٠ . . . . . ٥ - وسائل المواصلات والموقع الجغرافي

٢١١	٦ — للمسابقات . . . . .
٢١٢	٧ — الاشتراكات المخفضة . . . . .
٢١٢	٨ — أسباب ثانوية أخرى . . . . .
	• ماهى العوامل التى تقلل من توزيع الصحف :
٢١٢	١ — الأزمات الاقتصادية . . . . .
٢١٣	٢ — هدوء الحياة السياسية فى الداخل والخارج . . . . .
٢١٣	٣ — المنافسة الصحفية والإعلامية . . . . .
٢١٤	٤ — أسباب ثانوية أخرى . . . . .
٢١٤	• الصحف الإقليمية والصحف القومية . . . . .
٢١٦	• خصائص توزيع الصحف فى مصر . . . . .
٢١٩	ثانيا : الإعلانات . . . . .
٢٢٤	• خصائص الإعلان فى الصحافة المصرية . . . . .
٢٢٨	ثالثا : الطباعة التجارية وعمليات النشر . . . . .
٢٢٩	رابعا : العمليات الخاصة بتشغيل بعض أجهزة الصحافة المصرية
٢٣٠	خامسا : بيع المراتبجات . . . . .
٢٣٠	• مصروفات الصحيفة ١ — شبه الثابتة . . . . .
٢٣٠	٢ — المتغيرة . . . . .
٢٣٢	٣ — الاستثمارات الجديدة . . . . .
٢٣٥	الحسامة . . . . .



## أهم مصادر الكتاب ومراجعته

### أولاً : كتب عربية ومعرّبة

- إبراهيم إمام : وكالات الأنباء - الطبعة الأولى - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٧٢
- إبراهيم عبده : روز اليوسف سيرة وصحيفة - مؤسسة سجل العرب ١٩٦١  
محنة الصحافة وولى النعم - سجل العرب - القاهرة ١٩٧٨
- أبو الفتوح حامد عوده : تنظيم للمعلومات الصحفية فى الارشيف والمكتبات  
مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٨
- أحمد بدر : أصول البحث العلمى ومناهجه - الطبعة الثالثة - وكالة المطبوعات  
الكويت ١٩٧٧
- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة - الطبعة الثالثة - دار المعارف بالقاهرة ١٩٧٤
- أوردواى تيد : الإدارة ( ترجمة على كامل بدران ومحمد توفيق رمزى ) -  
دار الجيل للطباعة - القاهرة ١٩٦٧
- جرارد برينفن مير : ( ترجمة أحمد أبوكف ) رواد الصحافة فى الولايات  
المتحدة الأمريكية - دار الكرنك ١٩٦٤
- جورج د . هالى : إدارة الناس فن ( ترجمة : أحمد زكى محمد ) الطبعة الثالثة  
دار المعارف ١٩٦٨
- جيمس منزيس بلاك ( ترجمة عبدالحليم ثابت ) كيف تكون مديراً ناجحاً -  
الطبعة الثانية - مطبعة دار القلم بالقاهرة ١٩٦١
- حسنين عبد القادر - إدارة الصحف - الطبعة الأولى - القاهرة ١٩٥٥

- روجير فالاك : مهنة الإدارة ( ترجمة السيد وفائى ) دار الكاتب العربى للطباعة والنشر ١٩٦٧
- سليمان الطماوى - مبادئ القانون الإدارى - دراسة مقارنة - الطبعة الثالثة - القاهرة ١٩٧٣
- سمير حسين : مداخل الإعلان - الطبعة الأولى - مؤسسة دار الشعب ١٩٧٣
- سيد محمود الهوارى : الإدارة : الأصول والأسس العلمية - الطبعة الخامسة مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٣
- صليب بطرس : إدارة الصحف - الهيئة العامة للكتاب ١٩٧٤
- فتح الباب عبد الحليم سيد وإبراهيم ميخائيل حفظ الله : وسائل التعليم والإعلام الطبعة الثانية - عالم الكتب ١٩٧٦
- عبد اللطيف حمزه : أزمة الضمير الصحفى - الطبعة الأولى - دار الفكر العربى القاهرة ١٩٦٠
- عبد الملك عوده : الإدارة العامة والسياسة - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٦٣
- لندول أورفيك : عناصر الإدارة ( ترجمة على حامد بكر ) دار الفكر العربى القاهرة ١٩٦٥
- مارشال ماكلوهان : كيف نفهم وسائل الاتصال ( ترجمة خليل صابات وآخرون ) مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر ( القاهرة ) ١٩٧٥
- ماهر نسيم : الصحافة والشعب - مؤسسة المطبوعات الحديثة ١٩٥٧
- محمد سيد محمد : الإعلام والتنمية - الطبعة الأولى - مكتبة كمال الدين ١٩٧٨
- مختار التهامى : الصحافة والسلام العالمى - الطبعة الأولى - المجلس الاعلى للفنون والآداب - القاهرة ١٩٦٤

## ثانياً : بحوث ومحاضرات ومقالات

- أمين عدلى : محاضرات عن تسويق الصحف من الناحية العملية بقسم الصحافة بكلية الآداب جامعة القاهرة عام ١٩٧٠
- حسن توفيق : دور محاسبة التكاليف في التخطيط والرقابة في تسويق الصحف والاعلانات بها — رسالة ماجستير في المحاسبة من كلية التجارة جامعة عين شمس سنة ١٩٧٥
- خليل صابات : فن تنظيم الصحف وإدارتها — محاضرات بقسم الصحافة بكلية الآداب جامعة بندااد عام ١٩٧٣
- سامى عزيز : دور للمعلومات في الاعلام الانمائى — محاضرة بالدورة الاعلامية للصحفيين العرب — بندااد — نوفمبر ١٩٧٤
- سمير حسين : تطور الاعلان الصحفى في مصر منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى ١٩٦٨ — رسالة دكتوراه من قسم الصحافة بكلية الآداب جامعة القاهرة عام ١٩٦٩
- محمد فريد عزت : وكالات الانباء في العالم العربى — رسالة دكتوراه من كلية الاعلام جامعة القاهرة عام ١٩٧٨
- محمد حسنين هيكل — بصراحة — أزمة الشك في الصحافة المصرية — جريدة الاهرام — ٢٠ ديسمبر ١٩٦٨
- محمد زكى عبد القادر — جريدة الاخبار — ١٦ مارس ١٩٧٥
- محمود أمين العالم — صحافتنا المصرية بعض مشاكلها وبعض آفاقها — جريدة الاخبار ٤ يناير ١٩٦٩

## ثالثاً : كتب وبحوث أجنبية

- BERTRAND DE LA VILLEHUCHET — La Gestion du Magazine Dunod - Paris - 1975.
- DAVID HYMES — Production in Advertising and the Graphic Arts - Holt, Rinehart and Winston - New York - 1963.
- D. M. LAMBERTON — Economics of Information and Knowledge - Penguin - London - 1971.
- GIRON BRUNO — Quelques Aspects de Rôle de la Publicite Dans le Developpement Economique - Paris - Librairie General de Droit Et de Jurisprudence - 1968.
- JOHNSON R. KASTAND ROSENZWEIG — The Theory and Management of Systems - Mc Graw - Hill N. Y. - 1967.
- LE FEBVRE HENRI — La Vie Quotidienne Dans Le Monde Moderne Paris - Gaumard - 1968.
- LOIS GUERY — Pratique du Secretariat de Redaction Deuxieme Edition, Fresse et Formation - 29, Rue du Louvre Paris, 1973.
- MAURICE REUCHLIN — L'enseignement de L'an 2000 - Presses Universitaires de France Paris - 1973.
- MADAME J. TOUSSAINT — Economie de L'information - (Cours) Institute Francais de Presse et des Sciences de L'information . Paris - (1976 - 1977).
- PETER GOLDING — The Mass Media Longman - London 1974
- PHILIPPE BOEGNER — Presse Argent Liberte Fayard - Paris - 1969.
- PHILIPPE GAILLARD — Technique du Journalisme Deuxieme Edition - Presses Universitaires De France - Paris - 1975.
- R. BURBAGE. J.CAGEMAJON, A. KASPI — Presse, Radio Et Television Aux Etats - Unis - Armand Colin - Paris 1972.

## رابعاً: أهم الدوريات

- ١ - الأهرام الاقتصادي (مصر)
- ٢ - الاقتصاد والإدارة (السعودية)
- ٣ - التنظيم والإدارة - « الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة » (مصر)
- ٤ - رسالة اليونسكو (تصدر بالقاهرة)
- ٥ - دراسات اشتراكية (مصر)
- ٦ - مجلة اليونسكو للمكتبات (تصدر بالقاهرة)
- ٧ - المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية (مطبوعات اليونسكو بالقاهرة)
- ٨ - ADVERTISER'S DIGEST (U. S. A)

## خامساً : الزيارات الميدانية

- ١ - المؤسسات الصحفية المصرية بالقاهرة .
- ٢ - أهم المؤسسات الصحفية الفرنسية بباريس

## تصويب

صفحة	سطر	الخطأ	الصواب
١٩	الهامش	التاريخ	١٥-٩-١٩٧٤
٢٧	٥	من مجلات	مجلات
٤٩	١٠	استعاره	إستعارت
٤٩	١١	منهجها	منهجها
٤٩	١٨	أنه	إنه
٧٨	٥	الاكتناء	الاكتفاء
٧٨	١٣	في	مع
٨٧	٦	وتتحد	تتجسد
١١١	٦	إذ	إذا
١١٤	٨	وتفرقت	وتفوقت
١٥١	٣	والادارة	والادارات

## كتب للمؤلف

### ففي الدراسات الإعلامية :

- \* الإعلام والتنمية - الطبعة الرابعة - دار الفكر العربي - ١٩٨٨ .
- \* صناعة الكتاب ونشره - الطبعة الثالثة - دار المعارف - ١٩٨٣ .
- \* الإعلام واللغة - عالم الكتب - القاهرة - ١٩٨٤ .
- \* المؤسسة الصحفية - الطبعة الثانية - مكتبة الخانجي - ١٩٨٤ .
- \* المسئولية الإعلامية في الإسلام - الطبعة الأولى - مكتبة الخانجي ودار الرفاعي بالرياض - ١٩٨٣ . الطبعة الثانية - الجزائر المؤسسة الوطنية للنشر ١٩٨٦ .

### ففي الدراسات الأدبية :

- \* الزيات والرسالة - دار الرفاعي بالرياض - ١٩٨٢ .
- \* هيكل والسياسة الأسبوعية - دار الرفاعي بالرياض - ١٩٨٢ .
- \* الصحافة بين التاريخ والأدب - دار الفكر العربي - القاهرة ١٩٨٥ .

### ففي الشعر :

- \* موعد في النجوم ( ديوان شعر ) - دار « تي » - ١٩٦٧ .
- \* سجين الربذة ( مسرحية شعرية ) دار المأمون للطباعة والنشر ١٩٧٩ .
- \* ما ينفع الناس ( ديوان شعر ) دار المأمون للطباعة والنشر ١٩٨٣ .

### ففي الترجمة :

- \* ليوناردو دافينشي . دار الثقافة العربية - الطبعة الثانية - ١٩٨٩ .
- \* أغنية المسير ( مسرحية ) - دار الثقافة العربية - ١٩٨٩ .

# منتدى سور الأزبكية

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

***<https://twitter.com/SourAlAzbakya>***

***<https://www.facebook.com/books4all.net>***